



Piia Väisänen

ESIMIESTYÖN PROSESSIT HENKILÖTIETOJÄRJESTELMÄSSÄ

ESIMIESTYÖN PROSESSIT HENKILÖTIETOJÄRJESTELMÄSSÄ

Piia Väisänen
Opinnäytetyö
Syksy 2013
Liiketalouden koulutusohjelma
Oulun seudun ammattikorkeakoulu

TIIVISTELMÄ

Oulun seudun ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma

Tekijä: Piia Väisänen

Opinnäytetyön nimi: Esimiestyön prosessit henkilötietojärjestelmässä

Työn ohjaaja: Terhi Mustakangas

Työn valmistumislukukausi ja -vuosi: Syksy 2013

Sivumäärä: 55 + 5

Opinnäytetyön tarkoituksena on toimeksiantajayrityksen esimiestyön henkilöstöprosessien kuvaus ja prosesseja tukevien toimintojen rakentaminen käyttöönotettavaan henkilötietojärjestelmään. Henkilötietojärjestelmän avulla pyritään prosessien ja toimintatapojen yhtenäistämiseen läpi organisaation. Opinnäytetyön taustalla on toimeksiantajan päätös ottaa käyttöön uusi henkilötietojärjestelmä vanhan hr-järjestelmän tilalle. Käyttöönottoprojekti alkoi lokakuussa 2012 ja järjestelmän käyttöönotto on tammikuussa 2014.

Tämän opinnäytetyön tavoitteet ovat:

1. Valittujen esimiestyön prosessien kuvaus ja aito sähköistäminen luomalla prosessia tukevat toiminnot henkilötietojärjestelmään.
2. Toimintatapojen päivittäminen ja ohjeistuksien luominen.
3. Prosessien ja toimintatapojen yhtenäistäminen toimeksiantajaorganisaatiossa näiden toimenpiteiden avulla.

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys rakentuu henkilöstöhallinnon ja henkilötietojärjestelmien kuvaamisesta sekä teoriasta esimiestyön tukemiseen ja prosessiajatteluun liittyen. Opinnäytetyössä on kuvattu prosessien lähtötilanne sekä tavoitteet ja kehitystarpeet. Lopuksi on selvitetty, kuinka henkilötietojärjestelmä on projektin aikana rakennettu tukemaan näitä prosesseja ja kuinka ohjeistamisen ja kouluttamisen keinoin pyritään jalkauttamaan uudet toimintatavat organisaatioon.

Opinnäytetyö valmistui juuri ennen järjestelmän käyttöönottoa loppuvuodesta 2013. Opinnäytetyön tuloksena valituille esimiestyön prosesseille on luotu uudet, järjestelmän käyttöönoton myötä vallitseviksi toimintatavoiksi tulevat käytännöt ja käyttöönoton myötä ne saadaan koskemaan koko organisaatiota. Kun käyttökokemuksia saadaan, tullaan järjestelmään tekemään tarvittavia päivityksiä. Vaikka henkilötietojärjestelmän käyttöönottoprojekti päättyy, jatkuu järjestelmän päivittäminen ja muokkaaminen toimeksiantajayrityksessä.

Asiasanat: henkilöstöjohtaminen, henkilötietojärjestelmä, human resources management system, human resources information system, esimiestyön tukeminen, tehostaminen, prosessiajattelu

ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences
Degree Programme of Business Economics

Author: Piia Väisänen

Title of thesis: Supervisor HR processes and HRIS

Supervisor: Terhi Mustakangas

Submitted: Autumn 2013

Number of pages: 55 + 5

The target organisation of this thesis decided at fall 2012 to start comprehensive project in order to adopt a new Human Resources Information System (HRIS). The goal of this thesis is to describe Human Resource Processes (HR processes) of target organisation and to build HR functions into the system to support these processes. The new HRIS is introduced in the target company in order to develop and to standardize working methods of supervisors. The deployment project of HRIS began in October 2012 and the final deployment is planned on January 2014.

The goals of this thesis are:

1. To describe HR processes and build functions into the HRIS to support these processes
2. To update working methods and to create new guidelines
3. To standardize working methods and processes throughout the target organisation with these actions.

The theoretical study is based on professional literature of Human Resources Management, Human Resources Information Systems and theoretical basis of process work. It is also presented how to support the supervisors leadership and management with the methods of process work. The initial situation as well as goals and development needs are described in the thesis. It is also described how the new HRIS was built to support HR processes and how with supervisor training and instructions new methods of work are put into practise.

The thesis was completed before final deployment of HRIS in the end of the year 2013. As a result, HR processes are updated and with the deployment of HRIS new working methods are put in action throughout the target organisation. As feedback from final users is received, the development and updating the system is going to be continued.

Keywords: Human Resources Management, Human Resources Management System, Human Resources Information System, Supervisor Training, Process Work

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	6
2 TAUSTAT	8
2.1 Keskeiset käsitteet	8
2.2 Toimeksiantajan esittely: Nuorten Ystävät	10
2.3 Kehittämisen tarve	10
3 HENKILÖTIETOJÄRJESTELMÄT	13
3.1 Henkilöstöhallinnon IT-järjestelmät	13
3.2 Sympa HR -järjestelmä	15
3.3 Henkilötietojärjestelmän tarpeellisuus nykyaikaisessa henkilöstöhallinnossa	17
4 ESIMIESTYÖN TUKEMINEN HALLITTUJEN PROSESSIEN AVULLA	20
4.1 Esimiestyön tukeminen	20
4.2 Prosessiajattelu	22
4.3 Esimiesvalmennus ja -ohjeistukset	23
5 ESIMIESTYÖN PROSESSIT	24
5.1 Järjestelmässä toteutettavat esimiestoimenpiteet	24
5.2 Esimiestyön prosessien lähtötilanne, kehitystarpeet ja lomakkeisto	25
5.2.1 Kehityskeskustelu	26
5.2.2 Toimenkuva	27
5.2.3 Huomautus ja varoitus	28
5.2.4 Työtodistus	30
5.2.5 Työvälinetilaus	31
6 PROSESSITOIMINTOJEN LUOMINEN HENKILÖTIETOJÄRJESTELMÄÄN	33
6.1 Projektin alku	33
6.2 Järjestelmän muokkaaminen prosesseja tukevaksi	34
6.3 Toimintatapojen luominen intranetin ja ohjeistusten avulla	42
6.4 Koulutus ja järjestelmän käyttöönotto	44
7 JOHTOPÄÄTÖKSET	48
8 POHDINTA	52
LÄHTEET	54

1 JOHDANTO

Yritysjohdolta edellytetään tänä päivänä uusia keinoja liiketoiminnan kasvun turvaamiseen. Tämä on johtanut tarpeeseen saada myös henkilöstöjohdolta yksityiskohtaisempaa tietoa yrityksen henkilöstön tunnusluvuista, mutta myös laadullisista ominaisuuksista. Tätä varten henkilöstöjohdolla on oltava keinot saada tuo tieto nopeasti ja reaaliaikaisesti omista järjestelmistään. Henkilöstöhallinnon tietojärjestelmien tarjonta ja kysyntä on kasvanut viime vuosina voimakkaasti. Uusia palveluntuottajia on tullut markkinoille ja nykyiset ovat alkaneet kehittää omia järjestelmiään nykyisiä tarpeita vastaaviksi. Tämän opinnäytetyön taustalla on toimeksiantajaorganisaation päätös ottaa käyttöön uusi henkilötietojärjestelmä palkanmaksujärjestelmän rinnalle ja vanhan HR-järjestelmän tilalle. Käyttöönottoprojekti alkoi lokakuussa 2012 ja järjestelmän käyttöönotto on alkuvuodesta 2014. Projektin aikana uutta, käyttöönotettavaa järjestelmää rakennettiin ensin yhteistyössä järjestelmätoimittajan kanssa ja myöhemmin itsenäisesti pääkäyttäjäoikeuksin palvelemaan parhaiten toimeksiantajaorganisaation henkilöstöhallinnon, johdon ja esimiesten tarpeita.

Olen itse työskennellyt henkilöstöassistenttina toimeksiantajayrityksessä kesästä 2012 alkaen. Olen toiminut myös henkilötietojärjestelmäprojektissa sen alusta lähtien. Aihe opinnäytetyöhön syntyi siis suoraan omasta työstäni. Projekti oli kokonaisuudessaan laaja ja sen keskittyessä järjestelmän kriittisiin osioihin, osa henkilöstöprosesseista jäi projektivaiheessa vähemmälle huomiolle. Tämän opinnäytetyön tarkoitus on tukea järjestelmäprojektia näiden prosessien osalta.

Tämän opinnäytetyön tavoitteet ovat:

1. Valittujen esimiestyön prosessien kuvaus ja aito sähköistäminen luomalla prosessia tukevat toiminnot henkilötietojärjestelmään
2. Toimintatapojen päivittäminen ja ohjeistusten luominen
3. Prosessien ja toimintatapojen yhtenäistäminen organisaatiossa näiden toimenpiteiden avulla.

Opinnäytetyön tuotoksena halutaan:

1. Henkilötietojärjestelmän tuki prosessien suorittamiselle.
2. Ohjeistukset, jotka ovat selkeitä ja helposti saatavilla.
3. Koko organisaatiolle yhteiset toimintatavat henkilöstöprosesseihin.

Opinnäytetyö on luonteeltaan toiminnallinen. Se koostuu toiminnalliseen osuuteen liittyvästä tietoperustasta ja toiminnallisesta osuudesta, joka on tavoitteiden saavuttamiseksi tehdyn työn kuvaus. Tietoperustan avulla perustellaan toiminnallisen osuuden toteutustapa. Tietojärjestelmä tuottaa hyötyä vasta, kun siihen sisällytettävät prosessit on mietitty. Parhain tapa on miettiä ensin toimivat prosessit, niiden menettelytavat, ja sitten rakentaa työkalut, joilla prosessi parhaiten toteutetaan (Pitkänen 2009, 96.) Tämä toimintatapa on myös tämän opinnäytetyön runko. Lopuksi on arvioitu, saavutettiin asetetut tavoitteet ja ennakoitu toiminnallisen työn jatkoa toimeksiantajaorganisaatiossa.

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys rakentuu henkilöstöhallinnon ja henkilötietojärjestelmien kuvaamisesta sekä teoriasta esimiestyön tukemiseen ja prosessiajatteluun liittyen. Opinnäytetyössä on kuvattu prosessien lähtötilanne sekä tavoitteet ja kehitystarpeet. Lopuksi on selvitetty, kuinka henkilötietojärjestelmä on projektin aikana rakennettu tukemaan näitä prosesseja ja mitä muita toimenpiteitä järjestelmäprojektiin on liittynyt. Opinnäytetyö valmistui käyttöönottoprojektin loppuvaiheessa ennen järjestelmän käyttöönottoa. Toimeksiantaja on vuonna 2014 käynnistämässä esimiesvalmennusohjelmaa, jonka osana myös tässä opinnäytetyössä käsiteltyjä esimiestyön prosesseja tullaan käsittelemään.

2 TAUSTAT

2.1 Keskeiset käsitteet

Opinnäytetyö käsittelee henkilöstöhallinnon tehostamista, henkilötietojärjestelmiä, esimiestyön tukemista ja henkilöstön kehittämistä. Lisäksi opinnäytetyössä puhutaan henkilöstöhallinnosta yleisesti, henkilöstöstrategiasta ja muista aiheeseen liittyvistä asioista. Näille asioille on olemassa useita eri termejä, käsitteitä ja lyhenteitä, joten aluksi on syytä avata lyhyesti tässä opinnäytetyössä käytettävää terminologiaa.

Henkilöstöjohtaminen on organisaation johtamisen alue, jonka tehtäviä ovat organisaation henkilöresursseista huolehtiminen, henkilöstöön liittyvien prosessien kehittäminen, henkilöstöasioiden eettisyydestä ja vastuullisuudesta vastaaminen ja henkilöstöön liittyvän tuottavuuden ja tuloksellisuuden seuraaminen (Salojärvi 2009, 20-21). Henkilöstöjohtamisen pohjana on organisaation *henkilöstöstrategia*, joka määrittelee henkilöstöjohtamisen suunnan (visio) mutta ottaa kantaa myös käytännön asioihin (rekrytointi). Henkilöstöstrategia tiivistää sen, mihin yritys aktiivisilla henkilöstötoimillaan pyrkii. Henkilöstöstrategia ohjaa henkilöstöjohtamisen tukemaan organisaation ydintoimintaa. (Luoma 2009, 15.)

Henkilöstöhallinto palvelee organisaation ydintoimintaa vastaamalla erilaisista henkilöstöön liittyvistä tehtävistä. Useat henkilöstöhallinnon tehtävät liittyvät lakisääteisiin asioihin, kuten työsopimusten tekemiseen ja työsuhdeasioihin. Lisäksi henkilöstöhallinto vastaa työhyvinvointiin liittyvistä asioista sekä henkilösuunnittelusta ja hankinnasta eli rekrytoinnin toimista. Henkilöstöhallinto on mukana myös organisaation henkilöstöstrategian luomisessa. Henkilöstöhallinto on ydinliiketoiminnan ja liikkeenjohdon tukiyksikkö. Henkilöstöhallinto terminä lyhennetään usein HR tai HRM (=human resources, human resources management). (Työ- ja elinkeinoministeriö, hakupäivä 11.10.2013.)

HR-prosessit eli henkilöstöprosessit ovat henkilöstöön liittyviä prosesseja. Henkilöstöprosesseja ovat esimerkiksi rekrytointi-, työsopimus-, kehityskeskustelu-, tulostavoiteprosessit sekä muut erilaiset työsuhteen aikana tapahtuvat prosessit. Prosesseista yleisesti on kerrottu lisää luvussa 4.2. Henkilöstöprosessien toimijoita ovat organisaation työntekijät, henkilöstöhallinto, johto, esimiehet ja joskus organisaation ulkopuoliset osapuolet, kuten työnhakijat tai virastot.

Henkilötietojärjestelmä on henkilöstöhallinnon hallinnoima IT-järjestelmä, joka sisältää henkilöstöä koskevaa tietoa, toimii erilaisten toimenpiteiden alustana ja tuottaa organisaation henkilöstöä koskevia raportteja. Henkilötietojärjestelmiä kutsutaan usein myös henkilöstöjärjestelmiksi tai HR-järjestelmiksi. Yleisimmät englannin kieleen pohjautuvat lyhenteet näille järjestelmille ovat HRMS (= Human Resources Management System) tai HRIS (= Human Resources Information System).

Henkilöstölomakkeistolla tai *HR-lomakkeistolla* tarkoitetaan lomakkeita, jotka liittyvät organisaation henkilöstöasioihin. HR-lomakkeita ovat esimerkiksi työsopimus pohja, työtodistus pohja, anomus opintovapaasta, sairauspoissaoloilmoitus tai palkankorotusesitys. Tässä opinnäytetyössä henkilöstölomakkeistolla viitataan laajemmin myös erilaisiin dokumentteihin ja asiakirjoihin, jotka liittyvät organisaation henkilöstöasioihin. Tällaisia ovat esimerkiksi ohjeistukset ja toimintaohjeet.

Henkilöstön kehittämisellä tarkoitetaan organisaation toimenpiteitä, joiden tarkoituksena on olemassa olevan henkilöstöresurssin sitouttaminen, motivoiminen, tukeminen ja sen osaamisen kehittäminen. Henkilöstön kehittäminen kattaa osaamisen kehittämisen lisäksi myös työskentelyn kehittämisen tai tehostamisen. Henkilöstön kehittämistä on myös organisaation henkilöstöstrategiasta tulevien linjojen toteuttaminen tarkoituksena saavuttaa strateginen tahtotila henkilöstön suhteen. Tämä voi tarkoittaa esimerkiksi tietyntyyppisen osaamisen rekrytoimista organisaatioon.

2.2 Toimeksiantajan esittely: Nuorten Ystävät

Nuorten Ystävät ry on valtakunnallinen sosiaali- ja terveysalan vaikuttajajärjestö, jonka omistama liiketoimintakonserni tuottaa sosiaali- ja terveysalan erityispalveluja. Nuorten Ystävät -konserni koostuu Nuorten Ystävät ry:stä ja sen 100 %:sti omistamasta liiketoimintakonsernista. Liiketoimintakonserniin kuuluvat palveluyhtiö Nuorten Ystävät -palvelut Oy, kiinteistöyhtiö Nuorten Ystävät -kiinteistöt Oy, Kiinteistö Oy Versokodit, Kiinteistö Oy Tulliväylä ja Tervatulli Oy. Yhteensä Nuorten Ystävät -konserni työllistää valtakunnallisesti yli 600 työntekijää, joista reilu 60 toimii esimiestehtävissä. Nuorten Ystävät -palvelut Oy:n toimialoihin kuuluvat lastensuojelu-, perhehoito-, vammais-, mielenterveys- ja avopalvelut. Nuorten Ystävät ry:n toimintaan kuuluu kansalaisjärjestö- ja vaikuttamistoiminta, kehittäminen, sosiaalinen työllistyminen, tukiasuntotoiminta, konsernin viestintä ja kahden koulun ylläpito. Järjestö on perustettu Oulussa vuonna 1907. Nykyisin toimintaa on 13 paikkakunnalla Suomessa. (Nuorten Ystävät 2013, hakupäivä 11.10.2013.)

Nuorten Ystävät -palvelut Oy toimii tämän opinnäytetyön toimeksiantajana. Konsernin keskustoimisto sijaitsee Oulussa. Keskustoimistolle on keskitetty konsernin hallintopalvelut, jotka toimeksiantajayritys tuottaa koko konsernille. Osana hallintopalveluja keskustoimistolla työskentelee myös henkilöstöpäällikkö ja hänen kuusihenkinen henkilöstöhallinnon tiiminsä. Toimeksiantajaorganisaatiolla viitataan koko Nuorten Ystävät -konserniin.

2.3 Kehittämisen tarve

Toimeksiantajayrityksen henkilöstöhallinnossa aloitettiin loppuvuodesta 2012 projekti, jonka tarkoituksena on uuden henkilötietojärjestelmän käyttöönotto olemassa olevan järjestelmän tilalle. Samassa projektissa on tarkoitus käydä systemaattisesti läpi kaikki konsernin henkilöstöprosessit yhdenmukaistaen ja päivittäen ne. Samalla päivitetään hajanainen ja jo ulkoasultaan, mutta osittain myös sisällöltään vanhentunut HR-lomakkeisto. Myöhemmin projekti laajeni niin, että samaan aikaan päivitetään myös toimeksiantajan intranetin henkilöstöhallinnon sivusto. Uusi henkilötietojärjestelmä otetaan käyttöön tammikuussa 2014 ja sen käyttöönoton yhteydessä

julkaistaan myös uudet, päivitetyt ja henkilötietojärjestelmän kanssa yhteneväiset henkilöstöhallinnon intranetsivut.

Toimeksiantajalla on käytössään palkka- ja kirjanpitojärjestelmä, joka on toiminut pääjärjestelmänä henkilöstöhallinnossa. Lisäksi käytössä on henkilöstöhallinnon sähköinen työpöytä, jossa hoidetaan sähköisesti mm. poissaoloilmoitukset, huomautusten ja varoitusten antamiseen liittyvät toimet sekä työsuhteen aloittamiseen ja päättämiseen liittyviä toimia. Lisäksi rekrytoinnin ja sijaisten hallinnan toimenpiteiden hoitamiseen on omat järjestelmänsä, joita ylläpitävät ja käyttävät pääasiassa viestinnän osasto sekä toimeksiantajayrityksessä työskentelevät rekrytoijat.

Nykyisin käytössä olevat järjestelmät ovat hajanaiset, eikä niitä ole aiemmista toimista huolimatta saatu yhtenäistettyä. Lisäksi henkilöstöprosessien hajanaisuutta lisää konsernin eri toimintayksiköillä käytössä olevat erilaiset, ajan kuluessa vakiintuneet käytänteet. Nykyinen palkkajärjestelmä palvelee hyvin palkanlaskennan toimia, mutta se koettiin toimeksiantajayrityksessä joustamattomaksi henkilöstöhallinnon muiden toimien tekemiseen. Myöskään järjestelmän raportointiominaisuudet eivät vastanneet nykypäivän tarpeita. Vanhan HR-järjestelmän käyttöönotto oli aikanaan kestänyt pitkään ja sen käyttöönottokoulutus oli jäänyt puutteelliseksi esimiesten osalta. Toimeksiantaja halusi nykypäivän tarpeita vastaavan, raportointi- ja muokattavuusominaisuuksiltaan modernin henkilötietojärjestelmän tukemaan henkilöstöhallinnon prosesseja läpi organisaation.

Tärkeänä kehityksen kohteena nähtiin myös johdolle tehtävän raportoinnin ja mm. tarjousasiakirjoihin liittyvän raportoinnin yksinkertaistaminen. Sosiaalialalla hankintojen kilpailuttaminen on yleisempää kuin monella muulla palvelualalla. Sosiaalialan palveluntuottajat ovat usein toimintansa osalta hyvin riippuvaisia julkisen sektorin ostoista. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2013, hakupäivä 2.11.2013.) Sosiaalialan kilpailutus- ja tarjousprosessi vaatii jatkuvaa ylläpitoa ja raportointia mm. henkilöstön määrästä ja koulutustasosta. Kilpailutusten yleistyessä huomattiin, että henkilöstöön liittyvien tarjousasiakirjojen valmistelu vei paljon aikaa ja niiden kokoamiseen tarvittava tieto oli vain palkkajärjestelmässä, joten valmisteluun tarvittiin aina myös henkilöstöhallinnon työpanosta.

Toimeksiantajan keskeisimpiä tavoitteita on esimiestyön helpottaminen siten, että olennainen ja ajantasainen henkilöstödata on helposti saatavilla ja sen hallintaa tukee helppokäyttöinen ja moderni henkilötietojärjestelmä. Tärkeä tavoite on myös paperisten lomakkeiden määrän minimointi ja työsuhteeseen liittyvien toimintojen sähköistäminen. Suuressa organisaatiossa tärkeää tehokkuuden ja toimivuuden saavuttamiseksi on myös prosessien tehostaminen ja yhtenäistäminen, joka osaltaan helpottaa myös joka päivästä esimiestyötä, kun samat käytänteet ja ohjeistukset vallitsevat koko organisaatiossa. Myös läpinäkyvyys lisääntyy, kun työntekijällä on mahdollisuus nähdä omaa työsuhdettaan koskevat tiedot ajantasaisina. Tavoitteena on siis helppokäyttöinen, ajantasainen työkalu niin henkilöstöhallinnon toimiin kuin esimiestyön tukemiseen. Vanhan järjestelmän kehittämisen vaihtoehtona päädyttiin ratkaisuun ottaa käyttöön uusi järjestelmä. Uusi järjestelmä on esitelty tarkemmin luvussa 3.2.

3 HENKILÖTIETOJÄRJESTELMÄT

3.1 Henkilöstöhallinnon IT-järjestelmät

Henkilötietojärjestelmä on henkilöstöä koskevan tiedon säilyttämiseen, arkistointiin, ylläpitämiseen ja raportointiin tarkoitettu tietojärjestelmä. Henkilötietojärjestelmät pitävät sisällään työsuhteen elinkaareen liittyviä toimintoja ja prosesseja ja niihin liittyvää tietoa. Yleisempiä sisältöjä ovat rekrytointi, työsuhteen perustaminen järjestelmään ja työsopimuksen laatiminen, perehdyttäminen, henkilötietojen ja työsuhdetietojen ylläpito, palkkatietojen ylläpito, poissaolot ja vuosilomat, osaamisen kehittäminen ja johtaminen ja koulutusprosessien hallinta. Tärkeä osa toimivaa henkilötietojärjestelmää on sen kyky luoda käyttäjälle raportteja näistä tiedoista. Usein henkilötietojärjestelmän ominaisuuksiin kuuluu myös kyselyjen, kehityskeskustelujen, toimenkuvien ja muun työsuhteeseen liittyvän materiaalin hallintaa. Myös työajan seuranta ja sijaisten hallinta voivat olla osa henkilötietojärjestelmää. Sähköiset hakemukset, anomukset ja lomakkeet sekä niiden sähköinen hyväksyntä ovat osa sähköistä henkilötietojärjestelmää.

Henkilöstöhallinnon tietojärjestelmien tarjonta ja kysyntä on kasvanut viime vuosina voimakkaasti. Uusia palveluntuottajia on tullut markkinoille ja vanhat ovat alkaneet kehittää omia järjestelmiään nykyisiä vaatimuksia vastaaviksi. Henkilötietojärjestelmiä toteutetaan useilla eri tavoilla: on mahdollista luoda oma järjestelmä tai ohjelmisto, ostaa valmis ohjelmisto järjestelmätoimittajalta, ostaa valmis ohjelmisto ja muokata siitä kohdeorganisaation tarpeisiin sopiva tai kehittää kokonaan uusi järjestelmä järjestelmätoimittajan kanssa (Kauhanen 2003, 44). Suurin osa markkinoilla olevista henkilötietojärjestelmistä on ainakin osittain muokattavissa organisaation tarpeisiin.

Olenainen osa toimivaa henkilötietojärjestelmää on sen kytkeytyminen muihin käytössä oleviin järjestelmiin. Liittymärajapintojen ja integraatioiden avulla tieto saadaan kulkemaan kahden tai useamman eri järjestelmän välillä. Tärkein henkilötietojärjestelmään liitettävä järjestelmä lienee

palkkajärjestelmä. Muita järjestelmiä, joihin liittymärajapinta on mahdollista rakentaa, ovat esimerkiksi rekrytointijärjestelmä, työajanseurantajärjestelmä, matkahallintajärjestelmät ja työn arvioinnin ja palkitsemisen järjestelmät. Mitä paremmin henkilötietojärjestelmä saadaan sopimaan organisaation tietojärjestelmien kokonaisuuteen, sitä ajantasaisempaa ja luotettavampaa tietoa se tuottaa raportoinnissa.

Henkilötietojärjestelmiin ja niiden käyttöönottoon ja ylläpitämiseen liittyy olennaisesti henkilötietolaki. Henkilötietojärjestelmät sisältävät luottamuksellista tietoa ja käyttöoikeudet ja niiden määrittely ja rajaaminen on osa henkilötietojärjestelmän käyttöä. Useimmiten tämä hoituu järjestelmässä olevan organisaatorakenteen ja/ tai erilaisten käyttäjäprofiilien kautta. Työntekijä pääsee tarkastelemaan itseään koskevia tietoja ja esimies omien tietojensa lisäksi alaistensa tietoja. Ylin johto on useimmiten se, joka pääsee tarkastelemaan koko alaisuudessaan toimivan organisaation henkilötietoja. Henkilötietolaki edellyttää jo vähintään mahdollisuutta työntekijälle itseään koskevaa tallennetun tiedon tarkasteluun. Laki yksityisyyden suojasta taas edellyttää, että työnantaja informoi kaikesta keräämästään tiedosta keräyksen kohteita, tässä tapauksessa työntekijöitä. Usein tämä johtaa organisaation henkilötietorekisterin rekisteriselosteen päivittämiseen henkilötietojärjestelmän käyttöönottoaiheessa. (Henkilötietolaki 22.4.1999/523 ja Laki yksityisyyden suojasta työelämässä 13.8.2004/759.)

Tietojärjestelmien hankinta ylipäänsä on vaativa toimenpide, jonka onnistumisen edellytyksiin kuuluu olennaisesti johdon tuki, loppukäyttäjien sitoutuminen, motivoitunut henkilöstö, realistiset tavoitteet ja selkeä vaatimusmäärittely (Kauhanen 2003, 45). Henkilötietojärjestelmänkin hankinta tulisi lähteä tarpeiden huolellisesta määrittelystä. Avainasemassa ovat usein kehittämiskohteet ja tehostamishalu. Määrittelemällä organisaation tarpeet ja käymällä läpi nykyiset henkilöstöhallinnon prosessit, niiden kehittämistarpeet ja ongelmat, hyvin toimivat osiot sekä määrittelemällä prosessiomistajat, on helpompi lähteä etsimään organisaatiolle sopivaa henkilötietojärjestelmää. Suuren, globaalisti toimivan yrityksen henkilöstöhallinnon ja pk-yrityksen henkilöstöhallinnon tarpeet ovat hyvin erilaiset. Siinä missä pk-yritys voi mukauttaa toimintaansa järjestelmän ehdoilla, järjestelmän on oltava se, mikä joustaa kun kyse on suuresta, moniyksikköisestä ja paljon henkilöstöä työllistävästä yrityksestä. On kuitenkin varmistettava, että järjestelmä kasvaa ja kehittyy samaan tahtiin liiketoiminnan laajenemisen kanssa. Ennen kaikkea

hankintavaiheessa on hyvä selvittää kiinnostuksen kohteena olevan järjestelmän mahdollisuudet, mutta myös sen rajoitukset yrityksen henkilöstöhallinnon avainprosessien suhteen.

Yleensä henkilötietojärjestelmän hankkimisen lähtökohta on se, ettei sellaista ole olemassa tai nykyinen järjestelmä ei vastaa tarpeita, eikä sen kehittäminen tarpeita vastaavaksi ole mahdollista tai kannattavaa. Usein hankkiminen saa alkunsa, kun huomataan puute raportoinnissa, tietosuojassa tai tiedon säilyvyydessä. Yleinen syy on myös se, että henkilöstö on kasvanut määrältään sellaiseksi, ettei sen hallinnoiminen enää onnistu käytössä olevin keinoin. Henkilötietojärjestelmän hankinta on yrityksessä aina myös strateginen satsaus ja henkilöstöhallinto on usein viimeisenä, kun investointikohteita priorisoidaan. Henkilötietojärjestelmät, organisaatioiden lukuisten muiden IT-järjestelmien ohella, on voitu kokea aiemmin myös taakaksi, kun niiden tekninen laatu ei ole vastannut odotuksia. Vuosikymmenten kehitystyön jälkeen järjestelmien osalta kuitenkin on päästy tilanteeseen, jossa aiempien kehitettyjen järjestelmien jälkeen voidaan niiden avulla keskittyä uusissa järjestelmissä parhaisiin ja toimiviin palasiin. (Anteroinen 2012, 42-45).

3.2 Sympa HR -järjestelmä

Toimeksiantajan henkilötietojärjestelmän selvitys- ja hankintaprosessi johti päätökseen ottaa käyttöön uusi henkilötietojärjestelmä, joten se esitellään tässä lyhyesti. ©Sympa HR-järjestelmä (Sympa) sisältää kaikki työsuhteen elinkaaren vaiheet rekrytoinnista työsuhteen päättymiseen. Sympaan on mahdollista sisällyttää seuraavat prosessit (Sympa Oy 2013, hakupäivä 16.10.2013):

- Rekrytointi
- Työsuhteen aloitus (esim. työsopimus)
- Henkilö- ja työsuhdetietojen hallinta
- Palkkatietojen hallinta
- Työvälineiden hallinta
- Perehdyttäminen
- Poissaolojen hallinta
- Tehtävän- ja toimenkuvat

- Kehityskeskustelut, tavoitekeskustelut, mittarit ja tuloskortit
- Osaamisen johtaminen
- Koulutussuunnittelu ja koulutusten hallinta
- Työlupien, sertifikaattien ja pätevyyksien hallinta
- Kyselyt ja kartoitukset (esim. työhyvinvointikartoitukset ja 360°-arviot)
- Työsuhteen päätös (esim. lähtöhaastattelu ja työtodistus)

Toimeksiantajalle toimitetussa järjestelmässä on tarkoitus ottaa käyttöön kaikki yllämainitut toiminnot rekrytointia lukuun ottamatta.

Sympa on työkalu, joka on tarkoitettu koko organisaation käyttöön: henkilöstölle, esimiehille, johdolle ja henkilöstöhallinnolle. Sympa-toimitusmalli on Saas (Software as a Service), mikä tarkoittaa että se tuotetaan asiakkaalle palveluna ja toimittaja hoitaa kaiken järjestelmään liittyvän tekniikan (Anteroinen 2012, 44). Suurin osa markkinoilla olevista henkilötietojärjestelmistä tuotetaan tällä periaatteella. Ohjelmisto on selainpohjainen, joten sen käyttö ei vaadi ohjelmistoasennuksia. Järjestelmässä on rajapinnan rakennusmahdollisuudet erityyppisiin muihin järjestelmiin. Sympa on mahdollista ottaa käyttöön kaikkine prosesseineen tai vain ne osat siihen sisällyttämällä, jotka ovat kohdeorganisaatiolle tärkeitä. Laajennusmahdollisuus on myöhemminkin ja järjestelmää on mahdollisuus muokata myös organisaation hallussa olevilla pääkäyttäjaoikeuksilla. Näin järjestelmä muokkautuu ja kasvaa tarvittaessa käytön mukana. (Sympa Oy 2013, hakupäivä 16.10.2013)

Järjestelmän toiminnot, esimerkiksi kehityskeskustelu, rakennetaan asiakasyrityksen tarpeita vastaaviksi. Siksi jokainen eri asiakkaalle rakennettu Sympa-ympäristö on erilainen. Järjestelmä tarjoaa tietyt ominaisuudet, joita yhdistelemällä ja muokkaamalla voidaan järjestelmä rakentaa tukemaan lähes mitä tahansa henkilöstöhallinnon prosessia. Toimeksiantajan henkilötietojärjestelmäprojektin yhtenä tavoitteena on nimenomaan prosessien yhtenäistäminen läpi organisaation, joten niitä tukevien lomakkeiden ja toimintojen rakentaminen järjestelmään on avainasemassa. Sähköinen järjestelmä ohjaa näin osaltaan prosessien toteuttamista sovitulla tavalla paremmin kuin pelkät annetut ohjeistukset. Työsopimuksen solmimisprosessi menee usein saman kaavan mukaan miltei ohjeistuksesta, mutta esimerkiksi kehityskeskusteluprosessia sovelletaan usein huomattavasti vapaammin.

3.3 Henkilötietojärjestelmän tarpeellisuus nykyaikaisessa henkilöstöhallinnossa

Yritysjohdolta edellytetään tänä päivänä uusia keinoja liiketoiminnan kasvun turvaamiseen. Tämä on johtanut tarpeeseen saada myös henkilöstöjohdolta yksityiskohtaisempaa tietoa yrityksen henkilöstön tunnusluvuista, mutta myös laadullisista ominaisuuksista. Ylin johto tarvitsee työnsä tueksi erilaista tietoa kuin keskitason johto tai kenttäesimies. Kuitenkin kaikkien portaiden tarvitsema tieto on tehokkainta keskittää yhteen järjestelmään, josta se on saatavilla ilman välikäsiä. (Kauhanen 2003, 41).

Henkilöstöhallinnon IT-järjestelmien kuninkaana on yleensä pidetty palkkahallinnon järjestelmiä, jotka on ensisijaisesti suunniteltu palkkahallinnon toimintoihin ja joissa kerätään ja säilytetään palkkahallinnon kannalta olennaista tietoa (Österberg 2005, 40). Henkilötietojärjestelmät, jotka on suunniteltu henkilöstöä koskevan tiedon ylläpitoon, raportointiin ja kehittämisen sekä osaamisen johtamiseen, mutta myös esimiestyön tueksi, ovat verraten uusi asia. Jotta ajatusta tehokkaasta henkilöstöstrategian toteuttamisesta ja systemaattisesta osaamisen johtamisesta voidaan toteuttaa, henkilöstöön liittyviä tietoja on yleensä tarpeen säilyttää ja pitää saatavilla paljon enemmän kuin mihin palkanmaksujärjestelmä taipuu. Hyvänä esimerkkinä on yrityksen vuosittain tekemä henkilöstötilinpäätös, jos sen ajatellaan koostuvat kolmesta osasta: henkilöstötaseesta, henkilöstötuloslaskelmasta ja henkilöstökertomuksesta (Österberg 2005, 45). Siinä missä kaksi ensimmäistä voidaan tuottaa palkka- ja taloushallinnon järjestelmien avulla, kolmanteen tarvitaan henkilötietojärjestelmän avulla helposti raportoitavissa olevia tietoja henkilöstön rakenteesta ja sen kehitymisestä. Tämän tiedon keräämisen kannalta on tarkoituksenmukaista, että kaikki tieto löytyy yhdestä järjestelmästä (Kauhanen 2003, 43). Lisäksi palkkahallinnon järjestelmien käyttäminen henkilöstöjohtamisen päätyövälineenä on usein monimutkaista käyttäjäoikeuksien ja saatavilla olevien tietojen takia: vaikka linjaesimiesten tarvitsema HR-tieto löytyisi palkkajärjestelmästä, ei sinne usein ole pääsyä kuin palkkahallinnon jäsenillä. Tällöin ajantasaisten raporttien saaminen on välikäden takana. Toisaalta palkka- ja taloushallinnon järjestelmiin sisältyy paljon sellaista luottamuksellista tietoa, joka ei käytännön esimiestyössä ole tarpeen.

Henkilöstöjohtamisen ja henkilöstötoimintojen merkitys on 2000-luvulla noussut eri asemaan kuin se oli vuosikymmenten ajan. Perinteinen henkilöstöhallinto, joka tuottaa yritykselle tukipalveluna henkilöstöasioiden hoitoa, on joutunut muutoksen mukana uudistumaan. Myös henkilöstöhallinnon toimintoja on alettu tarkastelemaan prosesseina eikä ainoastaan henkilöstötoimijoiden yksittäisinä toimenpiteinä. Perinteiset henkilöstöhallinnon osastot, joissa työskentelee henkilöstöasioiden hoitajia, ovat pienentyneet toimien tehostumisen seurauksena, ja niiden henkilökunta työskentelee yhä enemmän asiantuntijaroolissa henkilöstöstrategian parissa, järjestelmien ja toimintojen kehittäjinä ja henkilöstöasioita koskevan tuen tarjoajina koko yritykselle. (Viitala 2004, 50.) Henkilöstöasioiden hoidon vastuun jakautuessa yhä enemmän organisaatioiden kaikille tasoille esimiestyön roolin korostuttua, henkilöstöhallinnon toimijat käyttävät työaikaansa varsinaisten toimintojen suorittamisen sijaan yhä enemmän niiden kehittämiseen ja henkilöstöasioiden selvittämiseen organisaatiossa. Tiedon sähköistyminen on vähentänyt itse toimiin käytettyä työaika. Henkilöstöhallintoa ei enää nähdä omana, erillään työskentelevänä yksikkönä, vaan henkilöstöhallinnon rooli on muuttunut kahteen suuntaan; sekä kentällä tehtävän esimiestyön että ylemmän johdon strategia- ja johtamistyön tukijaksi.

Henkilötietojärjestelmät pyrkivät osaltaan vastaamaan tähän muutokseen. Tietoa voi olla saatavilla runsaasti, mutta sen jäsentely on tärkeää sen hyödyntämiseksi. Henkilötietojärjestelmä, jonka tieto on ajantasaista ja saatavilla ulos järjestelmästä nopeasti, tuottaa yritysjohdolle arvokasta tietoa. Tätä tietoa tarvitaan esimerkiksi organisaation strategiasuunnitteluun ja henkilöstöpolitiikan suunnitteluun. Raportointi ei ainoastaan palvele ylintä johtoa, vaan se tuottaa arvokasta tietoa pienemmässä mittakaavassa myös kenttäesimiestyön tueksi. Enää ei kuitenkaan riitä, että järjestelmä tuottaa vain taloudellista tietoa johdon käyttöön, lisäksi tarvitaan laadullista tietoa, jopa ennusteita ja simulaatioita. Taloudellinen tieto kertoo esimerkiksi henkilöstömäärän ja palkkakustannukset, laadullinen tieto kertoo henkilöstön osaamistason ja koulutustarpeen. Tähän dataan ja tulevaisuuden ympäristöön liittyvään dataan pohjautuva ennuste voi esimerkiksi antaa viitettä siitä, kuinka palkkakustannukset ja/tai osaamisen taso muuttuu yrityksessä pidemmällä aikavälillä. (Kauhanen 2003, 42 – 43.)

Siinä missä tuotantoperustaisessa toiminnassa automatisointi luo tehokkuutta ja säästää aikaa, henkilöstöön liittyvien toimintojen sähköistäminen tekee saman. Etätyö lisääntyy ja yritykset kansainvälistyvät. Työntekijät eivät aina työskentele fyysisesti samassa yksikössä, johdosta

puhumattakaan. (Kauhanen 2003, 13.) On tärkeää, että tieto on saatavilla siellä, missä se tarvitaan. Kun asiat hoidetaan pääsääntöisesti sähköisesti, myös virheiden määrä vähenee. Tieto liikkuu reaaliaikaisesti ja on saatavilla useasta paikasta, vaikka se säilytetään keskitetysti yhdessä paikassa.

Henkilöstöjohtamisen tavoitteena on houkutella organisaation palvelukseen haluamiaan henkilöitä, pitää heidät organisaatiossa motivoimalla, kannustamalla ja lopulta palkitsemalla ja tarvittaessa kehittää heitä ja ylläpitää työkykyä, jonka avulla pystytään riittävän hyviin työsuorituksiin (Kauhanen 2003, 14). Hyvä henkilötietojärjestelmä hyvän lanseerauksen avulla tukee jokaista henkilöstöjohtamisen tavoitekohtaa omalta osaltaan. Yksikään järjestelmä ei yksinään voi rekrytoida, sitouttaa tai palkita, mutta läpi organisaation kulkevien yhteisten käytäntöjen ja seurannan avulla voidaan saavuttaa edellä kuvatut edut. Seuraavassa luvussa on kerrottu tarkemmin prosessiajattelun avulla tapahtuvasta operatiivisen esimiestyön tukemisesta.

4 ESIMIESTYÖN TUKEMINEN HALLITTUJEN PROSESSIEN AVULLA

4.1 Esimiestyön tukeminen

Kun vielä muutama vuosikymmen sitten johdon ajateltiin tekevän kaiken liiketoiminnan ajatustyön, nykyisessä työelämässä esimiesten ja työntekijöiden vastuu ja itsenäisyys ovat lisääntyneet. Tämä on merkinnyt suurta muutosta esimiestyölle, johon kohdistetaan yhä enemmän osaamisvaatimuksia. Jotta työntekijät voivat toteuttaa omaa rooliaan yrityksen kantavana voimana, esimiehen täytyy pystyä sitouttamaan työntekijänsä työhön. Jotta esimies pystyy sitouttamaan omat työntekijänsä, on hänen oltava perillä omasta työnkuvastaan ja siihen liittyvistä tehtävistä ja rooleista. Juuri tämän takia esimiestyön tukeminen on tärkeää. Esimiestyön tukeminen koostuu monista muistakin asioista, mutta tässä opinnäytetyössä on keskitytty nimenomaan prosessijohtamisen keinoin tapahtuvaan toiminnallisen työn tukemiseen. Esimiesten ottaessa yhä enemmän vastuuta myös hallinnollisista asioista, he tarvitsevat ja usein myös haluavat tähän organisaation raamit. Raamit auttavat koko työyhteisöä ymmärtämään organisaation syvemmän tavoitteen ja usein myös asioiden syy-seuraussuhteen toiminnoissa (Nummelin 2007, 17.) Vastuu ja valta antavat vapauksia ja esimiestyö on sovitettava vallitsevaan tilanteeseen, mutta myös organisaation kulttuuriin ja ideologiaan. Oma tapa toimia ei voi ainakaan olla ristiriidassa organisaation tavan kanssa, vaan toimintojen perustan on oltava samassa linjassa. (Helsilä 2003, 15-16.)

Esimiestyön tukeminen toimintaohjeiden avulla ei ole pelkkää rajoittamista, vaan parhaimmillaan organisaation antamalla tuella voidaan kannustaa esimiestä kehittämään toimintoja ja jaksamaan työssään. Muutosten ollessa arkipäivää, selkeät toimintaohjeet auttavat. Erityisesti esimiestyön hankalissa tilanteissa toimintamalleista on suuri apu; ne auttavat esimiestä reagoimaan ja perustelemaan toimiaan. Selkeät toimintamallit toimivat myös tasapuolisuuden toteuttamisessa työyhteisössä. (Nummelin 2007, 46-47.) Toimintamallit vähentävät väärinmenettelyn riskiä, auttavat organisaatiota toimimaan lakien ja säädösten puitteissa ja luovat yhtenäistä työnantajakuvaa. Varsinkin negatiivisissa tilanteissa esimieheltä on löydettävä ihmissuhdetaitoja ja sosiaalisia keinoja toimintaohjeiden lisäksi. Nämä ovat esimiestyökokemuksen ja ihmisen

henkilökohtaisten taitojen summa, eikä niiden tasoon voi parhainkaan ohjeistus, saati järjestelmä vaikuttaa. Helpoin tapa esimiehelle välttää työn karikot on sitoa toimintansa perusteet aina samoihin ja hyväksi todettuihin toimintamalleihin. Koska esimiestyöltä vaaditaan paljon, on henkilöstöhallinnon rooli esimiestyön tukijana ja toimintamallien luojana tärkeä. Henkilöstöhallinto toimii näin esimiesten kumppanina johtamistyössä. (Österberg 2005, 101.)

Esimiestyön tukemiseen voidaan soveltaa myös prosessiajattelua, jonka mukaan henkilöstöhallinnon toimet on mahdollista nähdä prosesseina: sarja tiettyä toimenpiteitä johtaa toivottuun lopputulokseen ja vieläpä tehokkaasti. Ihmiset ovat erilaisia ja persoonallisia ja kaikilla on oma parhaaksi katsomansa tapa hoitaa asiat. Kuitenkin tehokkuuden saavuttamiseksi organisaatioympäristössä on kaikkein hyödyllisintä tehdä toistuvat asiat aina samalla tehokkaalla tavalla. Henkilötietojärjestelmä mahdollistaa henkilöstöhallintoon, mutta myös esimiestyöhön liittyvien toimenpiteiden yhdenmukaistamisen. Suuri organisaatio, jossa yksiköt sijaitsevat kaukana toisistaan, tarvitsee seurannan ja raportoinnin takia yhtenäiset käytänteet. Toki henkilöstöön eli ihmisiin liittyvissä toiminnoissa täytyy löytyä joustoa, mutta esimiestyön tilanteisiin yleensä liittyy sarja tehtäviä ja toimintoja, joita ei saa (lain puitteissa) tai kannata (epätasapuolinen kohtelu) hoitaa ilman varmuutta oikeasta käytännöstä. Asioita on myös pantava tärkeysjärjestykseen ja yritettävä helpottaa ja selkiyttää asioiden hoitoa jotta voidaan selvitä kasvavista haasteista. (Helsilä 2009, 12.) Ohjeistus on hyvä lähtökohta, mutta ohjattujen toimintojen lisääntyessä ohjeistuksien kommunikointi ja päivittäminen muuttuu hankalammaksi. Tähän henkilötietojärjestelmä voi tarjota avun tarjoamalla tuen päivittäisten tai harvinaisempien esimiestyön toimintojen suorittamiseen. Prosessien suorittamisen mahdollistaminen vain tietyllä tapaa toimii siis operatiivisena tukena mutta mahdollistaa myös prosessien toteuttamisen tarkemman seuraamisen.

Yhdenmukaiset prosessit eivät ainoastaan tue esimiestä ja organisaatiota, vaan ne toimivat osaltaan myös reilun, tasapuolisen ja luotettavan työnantajaimagon luomisessa. Työntekijöiden tasapuolinen kohtelu parantaa työtyytyväisyyttä ja lisää luottamusta yrityksen johtoon. Esimiesten tulee työnantajan edustajana noudattaa aina työlakeja ja työehtosopimuksia ja on luonnollista myös olettaa esimiehen tehtäväksi työnantajailmeen parantamisen johdonmukaisella esimiestyöllä. Lisäksi hallittuja prosesseja on helpompi seurata ja liittää ne esimerkiksi

henkilöstön palkitsemisjärjestelmiin. Palaute ja palkitseminen lisäävät yleistä motivaatiota. (Helsilä 2009, 65.)

4.2 Prosessiajattelu

Prosessi käsitteenä kuvaa tapahtumasarjaa, jonka lopputulema on toivottu tuotos tai suorite. Sen osa-alueita ovat menettely, välineet, osaaminen ja sisältö. **Välineet** ovat prosessin suorittamiseen käytettäviä työkaluja. **Osaaminen** on ihmisen ammattitaitoa suorittaa prosessi ja **sisältö** koostuu prosessin läpi virtaavasta datasta ja materiaalista. Prosessin ydin on kuitenkin **menettely**; toimintatavat, työvaiheet, rutiinit. Prosessityöskentelyn tavoite on usein löytää sellainen tapa toimia, että kuka tahansa prosessia seuraamalla voi tehdä toiminnon oikein. (Pitkänen 2009, 66-67.)

Prosessiajattelu on saanut syntyänsä teollisuudessa, jossa sisältö ja koko prosessi on rakentunut materiaalin ympärille. Asiantuntija- ja tietotyössä prosessin sisältö koostuu informaatiosta. Tässä opinnäytetyössä on tarkoitus kuvata henkilöstöhallinnon prosesseja, jotka ovat puhtaasti asiantuntijatyötä. **Osaaminen** ja **sisältö** ovat henkilöstöhallinnon ja esimiesten tietoa, informaatiota ja ammattitaitoa, joka on jo olemassa. **Välineeksi** katsotaan tulevaisuudessa henkilötietojärjestelmä, kun se aiemmin on ollut toimintoon liittyvät paperiset tai sähköiset lomakkeet tai tiedonsiirto esimerkiksi sähköpostitse. Sen sijaan **menettely** eli toimintatavat ja rutiinit on tämän opinnäytetyön tarkoitus tuottaa. Kysymyksillä "Mitä rutiineja?", "Miten toimitaan?", "Mitä vaiheita?" ja "Keskä osallistuvat?" päästään menettelyn luomisen alkuun (Pitkänen 2009). Prosessin kuvaamisen tarkoituksena on luoda kokonaiskuva toiminnasta ja sitouttaa prosessiin liittyvät ihmiset toimimaan sovitulla tavalla. Prosessin kuvaus ei kuitenkaan riitä, vaan menettely on avattava ja purettava osiin, jotta prosessi saadaan toimimaan tehokkaasti. Tietojärjestelmä tuottaa hyötyä vasta, kun siihen sisällytettävät prosessit on mietitty, jolloin järjestelmän avulla voidaan saavuttaa aiemmin perustellut henkilötietojärjestelmän hyödyt. Parhain tapa on miettiä ensin toimivat prosessit, niiden menettelytavat, ja sitten rakentaa työkalut, joilla prosessi parhaiten toteutetaan. (Pitkänen 2009, 96.)

4.3 Esimiesvalmennus ja -ohjeistukset

Toimeksiantajaorganisaatiossa on vuoden 2014 alussa käynnistymässä esimiesvalmennusohjelma, jolla pyritään kehittämään organisaatiossa toimivien esimiesten esimiestaitoja. Esimiestyön kuormittavuus on lisääntynyt muutosten vuoksi ja esimiesvalmennuksen avulla pyritään vastaamaan havaittuihin haasteisiin. Pitkän tähtäimen systemaattinen ja kestävä toiminta vaatii esimiehille yhtenäiset toimintamallit läpi organisaation, kaikilla sen edustamilla liiketoiminta-alueilla, mutta myös maantieteellisesti. Esimiesvalmennuksen tavoite on jalkauttaa yhteinen esimiestyön malli esimiesten keskuuteen. Osana valmennusohjelmaa on huomioitu myös uusi henkilötietojärjestelmä ja sen tuomat muutokset ja mahdollisuudet osana esimiestyötä. Valmennus koostuu teemoista, joihin kaikkiin kytketään myös uusi järjestelmä ja muuttuva toimintatapa. Valmennusohjelman tavoite on, että esimiehet oppivat käyttämään järjestelmää ja oivaltavat sen käytön arjen johtamistilanteiden tukena. (Nuorten Ystävät 2013, sisäinen lähde). Tämä opinnäytetyö pyrkii osaltaan tukemaan käynnistyvää esimiesvalmennusta valmistelemalla ja mallintamalla toimeksiantajaorganisaation sisäiset toimintatavat ja ohjeistukset tähän opinnäytetyöhön valittuihin prosesseihin liittyen.

Käyttöönotettavaan järjestelmään sisältyy lähes 20 erilaista toimintoa tai teemaa, jotka ovat enemmän tai vähemmän esimiesten käytössä. Näihin toimintoihin liittyviä ohjeita löytyy järjestelmästä ns. pikaohjeina, järjestelmän käyttöoppaasta (esimiehille ja työntekijöille omansa) sekä henkilöstöhallinnon intranetsivuilla. Ohjeiden laatimisessa on pyritty siihen, että ne ovat

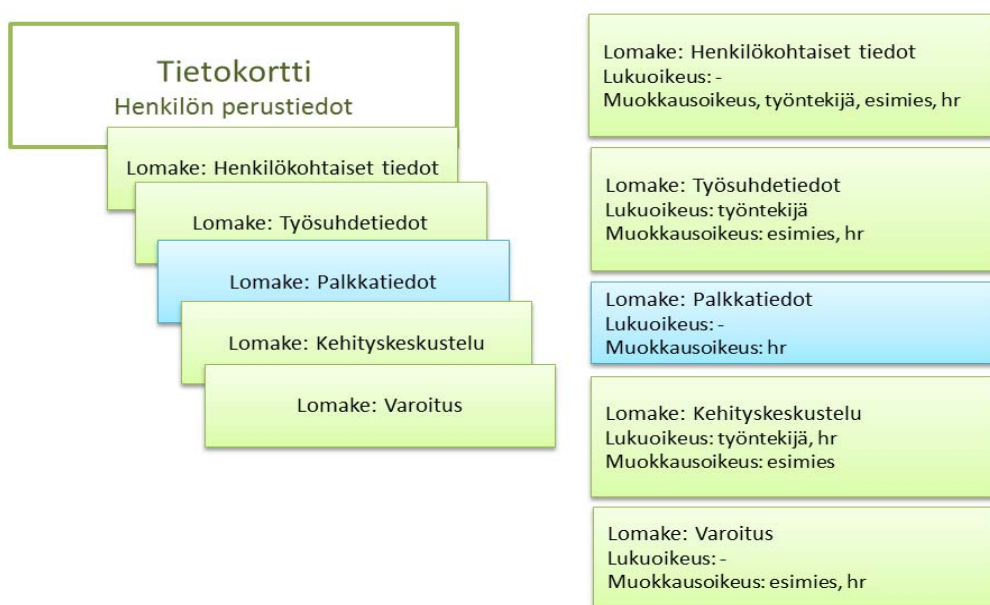
- helposti löydettävissä (esimiesnäkökulma)
- helposti päivitettävissä (hallinnon näkökulma)
- linkittyvät toisiinsa (järjestelmä vs. intranet sivusto)
- selkeät ja eri paikoista löytyvä informaatio on yhdenmukaista.

Ohjeistuksia on sekä esimiehille että koko henkilöstölle suunnattuja. Henkilötietojärjestelmäprojektin edetessä päätettiinkin uudistaa samassa yhteydessä myös henkilöstöhallinnon intranetsivut, jotta ne saataisiin kulkemaan käsi kädessä järjestelmän kanssa.

5 ESIMIESTYÖN PROSESSIT

5.1 Järjestelmässä toteutettavat esimiestoimenpiteet

Jotta käyttöön otettavan henkilötietojärjestelmän rakenne on helpompi hahmottaa, kuvaillaan tässä lyhyesti, kuinka tieto jäsentyy järjestelmän sisällä. Järjestelmässä yhden henkilön tietoja kutsutaan tietokortiksi, joka on lyhyt kuvaus perustiedoista, joita ovat mm. nimi, sähköpostiosoite, puhelinnumero, tehtävänimike, asemapaikka jne. Tietokortti ei sisällä itsessään kovin syvällistä tietoa henkilön työsuhteesta. Tietokortteja ovat myös järjestelmässä olevat koulutukset, kyselyt ja yleiset toimenkuvaukset. Tietokorttiin voi liittää erilaisia lomakkeita, jotka sisältävät varsinaisen tiedon. Näitä henkilöstö-tietokortteihin liittyviä lomakkeita on järjestelmän käyttöönottohetkellä käytössä yhteensä 15, kun raportointiin liittyviä lomakkeita ei lasketa mukaan. Koska järjestelmä toimii pääjärjestelmänä, se sisältää tietoa työntekijän omiin, esimiehen, henkilöstöhallinnon ja ylemmän johdon tarpeisiin. Kaikki lomakkeet eivät siis ole kaikkien käytössä tai näkyvillä. Oheinen kuva havainnollistaa lomakkeiden erilaisia käyttöoikeuksia.



KUVIO 1. Tiedon jäsentyminen järjestelmässä.

Järjestelmän 15:sta lomakkeesta 14 on sellaisia, joihin esimiehellä on käyttöoikeus. Työntekijällä on käyttöoikeus 11 lomakkeeseen. Yksi lomake on pelkästään henkilöstöhallinnon tarpeisiin. Esimieslomakkeista kymmenen on lomakkeita, joihin esimiehellä on muokkausoikeus ja jotka näin ollen vaativat esimiehen aktiivisia toimia jossain työsuhteen vaiheessa. Tähän opinnäytetyöhön on otettu mukaan näistä viisi: kehityskeskustelulomake, toimenkuvalomake, huomautus- ja varoituslomake, työtodistuslomake ja työvälinetilauslomake. Muut viisi lomaketta ovat henkilökohtaiset tiedot, työsuhdetiedot, työsopimus, poissaolot ja lomat ja koulutus- ja työhistoriatiedot. Opinnäytetyö on rajattu siis koskemaan niitä prosesseja ja järjestelmän lomakkeita, joita esimies käyttää pääsääntöisesti itsenäisesti tai yhteistyössä henkilöstöhallinnon kanssa jokapäiväisessä esimiestyössään.

Käytännössä prosessi voi olla kokonaan järjestelmän ulkopuolella tehtävä toimenpide, joka kirjataan jälkeinpäin järjestelmään tai kokonaan tai osittain järjestelmässä toteutettava toimenpide. Esimerkiksi kehityskeskustelu käydään esimiehen ja työntekijän välillä sovittuna ajankohtana ja kehityskeskustelun sisältö sekä merkintä käydystä keskustelusta kirjataan jälkeinpäin järjestelmään. Toki järjestelmää voidaan käyttää hyödyksi myös keskustelun aikana. Sen sijaan esimerkiksi työvälinetilaus tehdään kokonaan järjestelmässä ja tieto liikkuu järjestelmän avulla henkilöltä toiselle.

On korostettava, ettei järjestelmän ole kokonaan tarkoitus korvata kanssakäymistä eri toimijoiden välillä. Järjestelmän perusajatus on kerätä yhteen paikkaan se tieto, joka ennen liikkui sähköpostien, verkkolevyjen ja puhelujen avulla, jolloin sen löytäminen ja jäljittäminen jälkikäteen on helpompaa. Lisäksi järjestelmä helpottaa eri tahojen kommunikointia, kun tieto tai pyyntö päättyy aina esimieheltä oikealle vastaanottajalle, riippumatta esimerkiksi henkilöstöhallinnossa tapahtuvista henkilömuutoksista.

5.2 Esimiestyön prosessien lähtötilanne, kehitystarpeet ja lomakkeisto

Tähän opinnäytetyöhön valitut prosessit ovat olleet toiminnassa toimeksiantajaorganisaatiossa toki aiemminkin. Niiden suorittamisen tueksi on ajan mittaan luotu ja kehitelty kuvauksia, ohjeistuksia ja lomakkeistoa. Ajan myötä ohjeistukset ja lomakkeet ovat osittain vanhentuneet ja

vanhaa tietoa on jäänyt henkilöstön saataville. Uuden järjestelmän myötä haluttiin prosessien dokumentointi tapahtuvaksi järjestelmän avulla, jolloin sen löytäminen ja ylläpitäminen on helpompaa. Tässä luvussa on lyhyesti kuvattu kunkin prosessin osalta tilanne toimeksiantajaorganisaatiossa sellaisena kuin se oli ennen henkilötietojärjestelmäprojektin alkua. Lisäksi on vielä lyhyesti kuvattu, mitä kussakin prosessissa haluttiin järjestelmän myötä tehostaa. Järjestelmäprojektin myötä myös HR-lomakkeisto käytiin läpi, päivitettiin ja luovuttiin niistä lomakkeista, joille ei enää ollut käyttöä.

5.2.1 Kehityskeskustelu

Kehityskeskustelu on esimies-alaiskeskustelu, joka käydään säännöllisin väliajoin, yleensä vähintään kerran vuodessa. Keskustelulla on monia tarkoituksia: se edistää avoimuutta, antaa mahdollisuuden molemminpuoliseen vuorovaikutukseen ja palautteen antamiseen, selkiyttää työntekijälle työn tarkoitusta ja tavoitteita ja antaa esimiehille taustatietoa suoriutumisen arviointia varten. Kehityskeskustelut liittyvät usein myös organisaation palkitsemisjärjestelmiin. (Österberg 2005, 106-107.) Palkkakeskustelun liittämisestä kehityskeskusteluun ollaan montaa mieltä: toiset ajattelevat, että palkka-asioista puhuminen torpedoi kehityskeskustelun alkuperäisen tarkoituksen toimia tasapuolisena ja avoimena vuorovaikutustilanteena esimiehen ja alaisen välillä, jotkut taas mieltävät palkkakeskustelun kuuluvan luonnollisena aiheena keskusteluun puhuttaessa suoriutumisesta ja sen arvioinnista. Kehityskeskustelu on keskusteleavasta luonteestaan huolimatta johtamista ja irrallisena, suunnittelemattomana toimenpiteenä kehityskeskustelu ei täytä tavoitettaan (Valpola 2002, 19).

Toimeksiantajaorganisaatiossa kehityskeskustelut oli ohjeistettu toteutettavaksi esimiehen ja alaisen välillä vuosittain. Kehityskeskustelua varten oli laadittu lomake, jonka tarkoitus oli toimia keskustelun runkona. Lomake oli tehty vuonna 2011. Se koettiin kuitenkin melko monimutkaiseksi ja ohjeet sen läpikäymiseen keskustelun aikana olivat puutteelliset. Osalla yksiköitä oli oma lomakkeensa käytössä. Toimeksiantajaorganisaatiossa haluttiin luoda kokonaan uusi runko kehityskeskusteluja varten. Lomakkeen lisäksi haluttiin laatia ohjeistukset sekä työntekijälle että esimiehelle lomakkeen läpikäymistä varten, jotta uusi käyttöön otettava keskustelurunko ja lomake tulisivat henkilöstölle tutummiksi.

Kehityskeskustelujen käymistä ei järjestelmällisesti seurattu lainkaan. Käytännössä olikin paljon kiinni esimiehen aktiivisuudesta toteutuivatko kehityskeskustelut vuosittain. Organisaation työtyytyväisyyskyselyssä oli ollut vuosina 2011 ja 2012 yhtenä väittämänä: "10. Käymme säännöllisesti kehityskeskustelut". Tulokset kertoivat, että noin 60 % oli vastannut olevansa samaa tai täysin samaa mieltä. (Nuorten Ystävät 2012, sisäinen lähde). Kehityskeskustelujen käyntiastetta haluttiin alkaa seuraamaan järjestelmällisesti. Kehityskeskustelujen käyntiaste liitettäisiin myös tulospalkkiojärjestelmän yhdeksi mittariksi. Kehityskeskustelujen seuranta on mahdollista toteuttaa mm. henkilötietojärjestelmän avulla ja kun toimeksiantajayritys teki päätöksen uuden henkilötietojärjestelmän käyttöönotosta, päätettiin myös kehityskeskusteluosio ottaa järjestelmässä käyttöön.

- Lähtötilanne: Kehityskeskustelut on ohjeistettu käymään vuosittain alaisten kanssa. Keskustelua varten on kehityskeskustelulomake, joka on mahdollista käyttää keskustelun runkona. Keskustelujen käyntiastetta ei voitu seurata.
- Tavoite: Kehityskeskustelut käydään esimiesten ja alaisten välillä vuosittain. Kehityskeskustelulle on olemassa selkeä runko ja ohjeistukset sekä esimiehille että työntekijöille keskusteluun valmistautumiseen, sen sisältöön ja kehityskeskustelun dokumentoimiseen käydyn keskustelun jälkeen. Runko ohjaa keskusteluja tavoitekeskusteluiksi. Keskustelujen käyntiastetta seurataan järjestelmällisesti ja kehityskeskustelujen käyntiaste on yksi kannustejärjestelmän mittari.

5.2.2 Toimenkuva

Toimenkuva on kuvaus joko henkilön työtehtävistä tai koonti työtehtävistä, jotka voidaan liittää yhteen tehtävään tai toimeen organisaatiossa. Henkilökohtainen toimenkuvaus on tehtävänimikkeen ja päätehtävien lisäksi kuvaus henkilölle annetuista lisävastuista ja -tehtävistä. Yleisiä tehtäväkuvauksia voidaan tehdä organisaation yleisimmistä tehtävistä ja niissä ei yksilöidä erityisvastuita. Toimenkuvauksen tekeminen jakaa mielipiteitä ja joskus ajatellaan, että toimenkuvauksien luominen rajaa liikaa henkilöstön työtehtäviä, jäykistää organisaatiota ja niiden ylläpito on suurempi vaiva kuin toimenkuvauksista saatu hyöty. Kuitenkin yleiset toimenkuvat

viestivät henkilöstölle, mitä kultakin odotetaan ja mitkä ovat tehtävien tavoitteet. Toimenkuvaukset voivat myös paljastaa eri tehtävien päällekkäisyydet ja auttaa näin tehostamaan henkilöstöresurssien käyttöä. (Helsilä 2009, 56-57.) Henkilökohtaiset tehtäväkuvaukset toimivat apuna kehityskeskustelussa ja niiden päivittäminen voidaan tehdä keskustelun yhteydessä. Henkilökohtaisella tehtäväkuvauksella on oma roolinsa myös työntekijän ja hänen vastuidensa huomioimisena esimiehen puolelta. Työehtosopimuksien palkkausjärjestelmät myös usein edellyttävät tehtävien luokittelua (Helsilä 2009, 56).

Toimeksiantajalla oli valmiina kuvaukset keskeisimmistä ja yleisemmistä tehtävistä organisaatiossa. Näitä yleisiä toimenkuvauksia oli yhteensä 20. Toimenkuvaukset tehtiin organisaation yhteiselle toimenkuvalomakkeelle. Toimenkuvia säilyttivät esimiehet. Nämä toimenkuvat olivat yleismuotoon kirjoitettuja eli kuvasivat kuhunkin tehtävään liittyviä työtehtäviä, budjetointi- ja raportointivastuuta ja sisälsivät myös tehtävän hoitamiseen tarvittavat pätevyysvaatimukset. Toimenkuvauksen muoto oli päivitetty ja tarpeenmukainen, joten sen päivittämistä ei tarvittu. Henkilöstön henkilökohtaiset toimenkuvaukset tehtiin esimiehen ja alaisen välillä. Niitä ei järjestelmällisesti taltioitu yhteiseen paikkaan, vaan ne olivat yleensä esimiehen hallussa. Henkilökohtaisten toimenkuvausten päivittämistä ei seurattu.

- Lähtötilanne: Keskeisimpiin organisaation tehtäviin oli olemassa yleinen toimenkuvaus. Toimenkuvauksia oli yhteensä 20 ja esimiehet säilyttivät niitä. Toimenkuvaukset eivät olleet henkilöstön nähtävillä. Henkilökohtaisia toimenkuvauksia tehtiin tapauskohtaisesti. Niitä ei taltioitu järjestelmällisesti.
- Tavoite: Toimenkuvien ajantasaisuus. Yleiset toimenkuvaukset henkilöstön nähtävillä. Henkilökohtaiset toimenkuvaukset tallessa henkilön tietojen yhteydessä. Henkilökohtaisten toimenkuvausten päivittäminen kehityskeskustelujen yhteydessä vuosittain tai tarvittaessa.

5.2.3 Huomautus ja varoitus

Normaali esimiehen ja alaisen välinen palautteenanto kuuluu jokapäiväiseen toimintaan työpaikoilla ja on osa esimiestoimintaa. Välillä kuitenkin esimies törmää tilanteeseen, jossa työntekijän menettely tai käytös on epätarkoituksenmukaista tai sopimatonta ja/tai kiellettyä ja

esimiehen täytyy puuttua tilanteeseen virallisemmin. Huomautusmenettelyyn ei ole lainsäädännöllisesti veloitettu, mutta varoitus on työsopimuslainkin tuntema menettely. Huomautus on kirjallinen esimiehen alaiselleen antama signaali siitä, että työntekijä on menetellyt tavalla, jota ei organisaatiossa hyväksytä. Varoitus on työnjohdollinen vakava kehoitus ja samalla mahdollisuus työntekijälle muuttaa menettelyään ennen irtisanomiseen ryhtymistä. (Helsilä 2009, 174-175.) Työntekijästä johtuvana asiallisena ja painavana irtisanomisperusteena voidaan pitää työsopimuksesta tai laista johtuvien, työsuhteeseen olennaisesti vaikuttavien velvoitteiden vakavaa rikkomista tai laiminlyöntiä. Työsopimuslain 26.1.2001/55 2§ mukaan työntekijää ei kuitenkaan saa irtisanoa ennen kuin hänelle on varoituksella annettu mahdollisuus korjata menettelynsä. Organisaation perusteissa antaa huomautus ja varoitus on oltava yhdenmukainen linja kaikissa tapauksissa (Talentum 2013, hakupäivä 9.11.2013).

Huomautuksen muodolle ei ole veloitteita, mutta kirjallisena annettu huomautus on helpommin todennettavissa. Huomautuskäytännössä on kuitenkin kohdeltava työntekijöitä tasa-arvoisesti. Jos yrityksessä on tapana antaa ensin huomautus ja vasta sitten varoitus, on näin toimittava kaikkien työntekijöiden kohdalla. Varoitus on hyvä antaa aina kirjallisena, suullisella varoituksella on hyvä olla ainakin yksi todistaja. Varoituksella on oma roolinsa silloin, jos työntekijä irtisanotaan työntekijästä johtuviin syihin vedoten ja työntekijä päättää nostaa kanteen perusteettomasta irtisanomisesta. Sen lisäksi, että varoitus annetaan todistettavasti, siinä on selkeästi, mutta ei liian rajaten, ilmaistava varoituksen antamisen peruste ja irtisanomisperusteen täyttymisen uhka. Yleisesti varoituksen voimassaolona voidaan pitää noin yhtä vuotta. Tapauskohtaisesti pidempikin aika voidaan hyväksyä, varsinkin jos varoituksia on useampia. (Helsilä 2009, 175.)

Toimeksiantajaorganisaatiossa on käytössä sekä huomautus- että varoituskäytäntö. Molempiin oli jo olemassa kirjallinen pohja, johon merkittiin edellä mainitut asiat. Varoitukseen pyydetään tarvittaessa todistajien allekirjoitukset, huomautus on työnjohdollinen keskustelu, johon riitti esimiehen ja työntekijän allekirjoitus. Aina ennen huomautuksen tai varoituksen antamisen harkitsemista oli esimiehiä ohjeistettu olemaan yhteydessä henkilöstöpäällikköön perusteiden varmistamiseksi. Annetut huomautukset ja varoitukset allekirjoitti henkilöstöpäällikkö ja ne arkistoitii henkilön tietojen yhteyteen henkilöstöhallintoon. Itse prosessia huomautuksen ja varoituksen osalta ei ollut tarvetta alkaa muuttamaan, mutta niihin liittyviin käytäntöihin tehty opas esimiehille kaipasi päivitystä, samoin kuin molempien toimenpiteiden lomakepohjat. Lisäksi

päätettiin jatkossa täyttää lomakkeet henkilötietojärjestelmässä ja arkistoida annetut huomautukset ja varoitukset henkilötietojärjestelmään, jotta ne olisivat sekä henkilöstöhallinnon että esimiehen nähtävillä yhdessä paikassa.

- Lähtötilanne: Käytössä varoituskäytännön lisäksi myös huomautus. Molemmat antaa esimies henkilöstöpäällikön tarkastamana ja niille on organisaation käytännöt ja malli. Annetut huomautukset ja varoituksen arkistoidaan henkilön tietoihin henkilöstöhallintoon.
- Tavoite: Huomautus- ja varoituslomakkeet siirretään täytettäväksi henkilötietojärjestelmään. Annetut huomautukset ja varoitukset arkistoidaan henkilötietojärjestelmään, jolloin ne ovat yhdessä paikassa sekä esimiehen että henkilöstöhallinnon tarkasteltavissa. Päivitetään lomakepohjat ja huomautuksen ja varoituksen antamiseen liittyviin käytäntöihin tehty opas.

5.2.4 Työtodistus

Työntekijälle on pyynnöstä annettava työtodistus, josta käy ilmi työsuhteen kesto aika ja työtehtävien laatu. Työsuhteen kesto aikaan ei saa eritellä vapaalla- tai poissaoloaikoja. Työntekijän erillisestä pyynnöstä on työtodistukseen merkittävä myös työsuhteen päättymisen syy sekä arvostelu työntekijän työtaidosta ja käytöksestä. Työtodistusta voi pyytää 10 vuoden kuluessa työsuhteen päättymisestä, viiden vuoden kuluessa, jos työntekijä haluaa työtodistukseen arvioinnit. Näin ollen työnantajan on säilytettävä riittävät tiedot työtodistuksen antamista varten pitkään työsuhteen päättymisen jälkeen. Kymmenen vuoden jälkeenkin tai jos jo annettu työtodistus on kadonnut, työnantajan on annettava työtodistus ellei siitä ei aiheudu työnantajalle kohtuutonta hankaluutta. (Työsopimuslaki 26.1.2001/55 7§.) Väliaikainen työtodistus annetaan työsuhteen vielä jatkuessa. Työnantajalla ei kuitenkaan ole lakiin perustuvaa velvollisuutta antaa väliaikaista työtodistusta, mutta jos sellainen annetaan, on siinä syytä mainita, että työsuhte jatkuu edelleen. (Talentum 2013, hakupäivä 9.11.2013).

Koko toimeksiantajaorganisaation henkilöstön osalta työtodistusten luomista, allekirjoittamista ja hallinnointia hoiti henkilöstöosasto. Esimies ilmoitti työntekijän pyydettyä työtodistusta asiasta henkilöstöhallinnolle. Henkilöstöhallinnossa koottiin työntekijän työtodistus, allekirjoitettiin se ja

postitettiin työntekijälle. Jos työntekijä halusi laajan työtodistuksen arvosteluineen, henkilöstöhallinto pyysi ne esimieheltä. Annetut työtodistukset arkistoitiin henkilöstöhallintoon.

Työtodistusprosessi toimi hyvin, mutta vaati sähköpostittelua silloin, kun työtodistukseen tarvittiin tietoja sekä esimieheltä että henkilöstöhallinnolta. Annetut työtodistukset eivät myöskään olleet esimiesten nähtävillä, sillä ne arkistoitiin henkilöstöhallintoon. Tavoitteeksi työtodistusten osalta otettiin niiden hallinnoiminen ja arkistointi henkilötietojärjestelmän avulla, jotta tiedot olisivat myös esimiehen nähtävillä.

- Lähtötilanne: Henkilöstöhallinto hallinnoi työtodistuksia. Työtodistus kirjoitettiin henkilöstöhallinnon toimesta esimiehen pyynnöstä. Työtodistukset arkistoitiin henkilöstöhallintoon. Käytössä oli työtodistusmalli, jonka mukaan työtodistukset kirjoitettiin.
- Tavoite: Työtodistusten hallinnointi henkilötietojärjestelmässä. Esimiehille mahdollisuus tarkastella annettuja työtodistuksia. Työtodistusmallin uudistaminen.

5.2.5 Työvälinetilaus

Toimeksiantajaorganisaatiossa esimiehen tehtäviin kuuluu työvälineiden tilaaminen alaisilleen tarpeen mukaan niitä hallinnoivalta osastolta. Työvälineisiin voidaan lukea kuuluvaksi tietokone, matkapuhelin ja liittymä, käyttäjätunnukset sähköisiin järjestelmiin, avaimet ja kulkuluvat ja luottokortti. Nämä työvälineet pyydettiin tai tilattiin organisaation hallintopalveluiden eri osastoilta, pois lukien matkapuhelin ja liittymä, jotka tilattiin suoraan organisaation yhteistyökumppanilta. Tietokone ja sisäiset matkapuhelinasiat hoituivat IT-osaston kautta, käyttäjätunnukset IT-osaston ja johdon assistenttien kautta, avaimet ja kulkuluvat yksiköstä riippuen niitä hallinnoivien henkilöiden kautta ja luottokorttitilaukset talousosaston kautta. Käytännössä esimiehen piti tietää, kuka milloinkin hallintopalveluissa kyseistä asiaa hoiti ja tämän jälkeen ilmoittaa uudesta työntekijästä ja työvälinetarpeista näille henkilöille puhelimitse sai sähköpostitse. Erimerkiksi henkilönmuutokset ja sijaisuudet saattoivat aiheuttaa viivästyksiä ja epävarmuutta tilauksen perillemenoon. Työvälineiden hallussapitoa seurasi aina se osasto tai henkilö, joka oli välineiden toimittamista vastuussa, kukin omalla tavallaan. Yhteistä rekisteriä ei ollut.

Käyttöön otettava henkilötietojärjestelmä mahdollisti myös työväline tilausprosessin ja -hallinnoinnin suoraviivaistamisen. Työvälineiden tilausprosessia haluttiin helpottaa etenkin esimiesten suuntaan. Tavoitteena oli, että esimies pystyy järjestelmän kautta tilaamaan alaiselleen tarvittavat työvälineet. Järjestelmän kautta tieto liikkuu suoraan työvälineitä hallinnoivalle osastolle tai henkilölle ja oikean tilausosoitteen etsiminen jää pois. Lisäksi järjestelmästä on mahdollista nähdä kullakin työntekijällä hallussaan olevat työvälineet sekä niiden luovuttamis- ja palautuspäivämäärä.

- Lähtötilanne: Esimies tilasi puhelimitse tai sähköpostitse alaiselleen tarvittavat välineet. Välineitä hallinnoiva osasto tai henkilö seurasi välineiden luovuttamista ja palauttamista, kukin omalla tavallaan. Yhteistä rekisteriä ei ollut.
- Tavoite: Esimiesten työtä helpotetaan mahdollistamalla yleisimpien tarvittavien työvälineiden tilaaminen järjestelmän kautta. Viesti tavoittaa aina oikean henkilön. Työntekijällä hallussaan olevia työvälineitä seurataan henkilötietojärjestelmässä.

6 PROSESSITOIMINTOJEN LUOMINEN HENKILÖTIETOJÄRJESTELMÄÄN

6.1 Projektin alku

Kun henkilöstöhallinnon prosesseihin liittyvät tavoitteet ja tarpeet olivat selkiytyneet, alettiin eri prosesseihin liittyvää järjestelmärakennustyötä tehdä samalla kuin järjestelmän käyttöönottoprojekti alkoi. Käyttöönottoprojekti alkoi lokakuussa 2012 sopimuksen solmimisella järjestelmätoimittajan kanssa. Projektin alkuvaiheessa pidettiin järjestelmätoimittajan kanssa aloituspalaveri, jossa sovittiin alustavasta aikataulusta ja laadittiin projektisuunnitelma. Aloituspalaveri pidettiin 29.10.2012. Aloituspalaverin jälkeen pidettiin tasaisin väliajoin workshop-palavereja, joissa rakennettiin järjestelmätoimittajan edustajan kanssa yhdessä järjestelmää toimeksiantajaorganisaatiolle sopivaksi. Workshoppeja pidettiin talvella 2012 – 2013 yhteensä neljä, 29.11., 15.1., 13.12. ja 27.2. Lisäksi pidettiin useita puhelin- ja videoneuvottelupalavereja. Jokaisella workshop-päivällä oli oma teemansa, esimerkiksi työsuhdetiedot ja muutokset, jolloin käsiteltiin teemaan liittyviä asioita ja muokattiin järjestelmää toimivaksi. Työläimmät workshopit olivat juuri työsuhteen perustamiseen, työsuhdetietojen hallinnointiin, työ- ja muutossopimukseen ja palkkajärjestelmäintegraatioon liittyvät workshopit ja niitä käsiteltiin useampaan otteeseen. Lisäksi palkkajärjestelmän toimittajan kanssa pidettiin palavereja liittymärajapintaan liittyen.

Kehityskeskusteluun, työtodistukseen, huomautukseen ja varoitukseen, koulutuksiin ja toimenkuviiin liittyvät toimet olivat yksinkertaisempia rakentaa järjestelmään, sillä niihin ei tarvinnut rakentaa liittymärajapintaa ja niiden tieto hallinnoitaisiin jatkossa vain pääjärjestelmänä toimivan henkilötietojärjestelmän avulla. Järjestelmätoimittaja teki järjestelmään pohjan näille toiminnoille. Järjestelmä mahdollistaa kuitenkin merkittävätkin muutokset toimintoihin pääkäyttäjäoikeuksilla, jolloin järjestelmän muokkaaminen ja jalostaminen on järjestelmätoimittajasta riippumatonta. Toimeksiantajayrityksen henkilöstöhallinnon seitsemän henkeä osallistui järjestelmätoimittajan järjestämään pääkäyttäjäkoulutukseen 19.2.2013, ja pystyi näin jatkamaan järjestelmän muokkaamista omia tarpeita vaativiksi myös itse. Tarpeet ja toiveet olivat selvillä jo

alkuvaiheessa, mutta projektin edetessä myös henkilöstöhallinto oppi lisää järjestelmän toiminnasta ja mahdollisuuksista, ja useita prosesseja saatiin yksinkertaistettua järjestelmän avulla vielä projektin aikana.

Kaikki järjestelmän 15 henkilöstöön liittyvää lomaketta, samoin kuin muut järjestelmän toiminnot oli alustavasti rakennettu järjestelmään viimeisen workshopin jälkeen maaliskuussa 2013. Käyttöönotto oli alun perin suunniteltu ajoitettavaksi keväälle 2013. Projektin laajentuessa käyttöönottoa siirrettiin ensin syksyyn 2013 ja liittymärajoituksen rakentamisessa ilmenneiden ongelmien vuoksi vielä alkuvuoteen 2014. Käyttöönoton siirtyminen mahdollisti vielä järjestelmän hiomisen ja muokkaamisen vuoden 2013 aikana. Lisäksi toimintojen luomisen jälkeen alkoi niiden testaaminen ja muokkaaminen, ohjeistuksien luominen ja prosessien muotoilu lopulliseen muotoonsa. Lisäksi kevään 2013 aikana päätettiin uudistaa myös henkilöstöhallinnon intranetsivusto, jotta se saataisiin tukemaan parhaalla mahdollisella tavalla uutta henkilötietojärjestelmää. Lisäksi koko ajan järjestelmän rakentamisen myötä päivitettiin myös HR-ohjeistuksia ja lomakkeistoa. Kun workshoppeissa oli keskitytty enemmän työsuhteen hallinnoinnin työkaluihin, jäivät muut toiminnot vähemmälle huomiolle workshop-vaiheessa. Näin ollen näiden toimintojen päivittäminen on tehty projektin loppuvaiheessa.

6.2 Järjestelmän muokkaaminen prosesseja tukevaksi

Tässä luvussa on kerrottu, kuinka järjestelmä muokattiin toiminnoillaan tukemaan toteuttavia esimiestyön prosesseja. Aluksi on esitetty taulukossa lyhyesti prosessi, siihen liittyvät järjestelmään rakennetut osiot, käyttöoikeudet niihin ja käyttötarkoitus lyhyesti. Taulukon jälkeen kuvataan tarkemmin, kuinka järjestelmä on rakennettu tukemaan prosessien toteutumista toivotulla tavalla. Opinnäytetyön liitteeksi on lisätty prosessikuvaukset, jotka havainnollistavat prosessintoteutusta ja järjestelmän ja ohjeistusten roolia.

Kehityskeskustelu

TAULUKKO 1. Kehityskeskusteluun liittyvät toiminnot järjestelmässä.

Prosessi	Järjestelmän toiminto	Oikeudet	Käyttötarkoitus
Kehityskeskustelu	Lomake: Kehityskeskusteluun valmistautuminen	Luku: Esimies Muokkaus: Työntekijä (Muokkaus oikeus sisältää aina lukuoikeuden)	Työntekijä valmistautuu kehityskeskusteluun vastaamalla lomakkeella esitettyihin kysymyksiin.
	Lomake: Kehityskeskustelu	Luku: Työntekijä Muokkaus: Esimies	Kehityskeskustelun aikana tai sen jälkeen kirjataan keskustelun keskeisimmät kohdat ja keskustelun päivämäärä.

Ensimmäinen tähän opinnäytetyöhön valituista prosesseista, joka rakennettiin järjestelmään, oli kehityskeskustelu. Kehityskeskustelulomake oli uudistettu ja päivitetty jo kesällä 2012 ajatuksena ottaa se käyttöön sellaisenaan. Henkilötietojärjestelmäprojektin alettua päätettiin ottaa järjestelmässä käyttöön myös kehityskeskusteluosio. Kehityskeskustelupohja rakennettiin järjestelmään sähköisenä versiona. Kehityskeskustelu koostuu kahdesta osiosta: kehityskeskusteluun valmistautumisesta ja itse kehityskeskustelusta. Järjestelmään rakennettiin molempia tukevat toiminnot. Olennainen kehityskeskusteluihin liittyvä tavoite oli kehityskeskustelujen käyntiasteen seuranta. Tärkeää oli siis se, että vaikka itse keskustelu käytäisiin ilman järjestelmän sähköisiä lomakkeita, tulee järjestelmän avulla pystyä seuraamaan kehityskeskustelujen säännöllistä käymistä ja henkilökohtaisten tavoitteiden asetantaa ja seurantaa.

Kehityskeskustelun osa-alueet ovat: 1) kuluneen vuoden tavoitteiden saavuttamisen ja kehittymisen arviointi 2) tavoitteiden asettaminen tulevalle vuodelle 3) kuluneena vuonna saadun koulutuksen arviointi sekä sopiminen tulevan vuoden koulutus- ja kehitystoimenpiteistä ja 4) työntekijän oma näkemys kehityksestään, työurastaan, työhyvinvointiin ja motivaatioon liittyvistä asioista. Kehityskeskusteluun valmistautuminen työntekijän osalta toteutettiin järjestelmän tukemana niin, että työntekijää varten rakennettiin järjestelmään "Kehityskeskusteluun valmistautuminen" -lomake, johon on muokkaus oikeus vain työntekijällä. Työntekijä käy järjestelmässä vastaamassa ennen kehityskeskustelua keskustelun osa-alueisiin liittyviin

kysymyksiin. Työntekijä tallentaa vastaukset järjestelmään. Esimies pääsee tarkastelemaan työntekijän tallentamia vastauksia, mutta ne siirtyvät myös järjestelmän lomakkeelle ”Kehityskeskustelu”. Esimies voi valmistautua keskusteluun työntekijän antamien vastausten perusteella. Kehityskeskustelulomake täydennetään keskustelun jälkeen kirjaamalla keskustelun olennaisimmat kohdat ja keskustelun päivämäärä järjestelmään. Näin käydystä keskustelusta ja sen keskeisimmästä sisällöstä jää järjestelmään tieto. Lisäksi tulospalkkiojärjestelmää varten kehityskeskustelulomakkeelle rakennettiin myös taulukko, johon kirjataan vuosittaiset henkilökohtaiset tavoitteet, tavoitteiden mittarit, aikataulut ja tehtävän onnistuminen ja toteutuksen ajankohta. Tämä taulukko täydennetään vuosittain henkilölle asettavien tavoitteiden perusteella ja tieto tallentuu seuraavan vuoden kehityskeskustelua varten. Lisäksi järjestelmä saatiin tukemaan kehityskeskustelujen vuosittaista käymistä niin, että järjestelmästä on kehityskeskustelun yhteydessä mahdollista asettaa seuraavan sovitun kehityskeskustelun lähestyessä lähtemään automaattinen kutsu keskusteluun. Kun keskustelu on käyty, merkitään järjestelmään keskustelu käydyksi. Tämä vaihe on tärkeä, sillä sen avulla seurataan kehityskeskustelujen käyntiastetta. Kehityskeskusteluprosessi on kuvattu liitteessä 1.

Kehityskeskustelujen osalta tehtiin päätös, että myös paperinen kehityskeskustelulomake jätetään käyttöön ja asetetaan saataville intranettiin, jotta esimies ja alainen voivat käydä keskustelun ja tehdä muistiinpanot myös ilman tietokonetta. Keskustelun olennaisimmat asiat käydään kirjaamassa jälkeinpäin henkilötietojärjestelmään, jotta ne ovat nähtävillä myöhemmin.

Kehityskeskustelulomakkeiden toimivuus käytännössä nähdään lopullisesti vasta käyttökokemusten perusteella. Järjestelmään rakennetut toiminnot ohjaavat kuitenkin organisaation kehityskeskustelukulttuuria toivottuun suuntaan ja kannustavat esimiehiä säännöllisiin ja tavoitteellisiin keskusteluihin. Järjestelmällä pyritään tukemaan kehityskeskusteluprosessia teknisesti ja esimiesvalmennuksella tukemaan kehityskeskustelun laadullisuutta. Lisäksi kehityskeskustelujen käyntiaste on nyt raportoitavissa järjestelmän avulla ja pystytään siis lisäämään tulospalkkiojärjestelmän mittariksi. Lomakkeita on testattu käyttöönottoprojektin edetessä, mutta projektissa mukana olleena on vaikea arvioida, kuinka lomakkeita ensi kertaa täyttävä ne kokee.

Toimenkuvaus

TAULUKKO 2. Toimenkuvan päivittämiseen liittyvät toiminnot järjestelmässä.

Prosessi	Järjestelmän toiminto	Oikeudet	Käyttötarkoitus
Toimenkuva	Tietokortti: Toimenkuvat	Luku: Työntekijä, esimies Muokkaus: hr	Organisaation yleiset toimenkuvaukset. Yleisiin toimenkuvauksiin voidaan linkittää järjestelmässä olevia henkilöitä.
	Lomake: Tehtävässä toimivat	Luku: Työntekijä Muokkaus: Esimies	Tiettyyn toimenkuvaan/ tehtävään linkitetyt henkilöt listattuina.
	Lomake: Toimenkuva	Luku: Työntekijä Muokkaus: Esimies	Henkilön toimenkuvaus ja sijaisuustieto.

Järjestelmään on tallennettu organisaation yleiset toimenkuvaukset. Toimenkuvaukset ovat omia tietokorttejaan ja näkyvät järjestelmän etusivulla omassa osiossaan listattuina. Toimenkuvia on tällä hetkellä 20 kappaletta. Ne ovat yleisiä toimenkuvauksia organisaation yleisimmistä tehtävistä, joita ovat mm. ohjaaja, vastaava ohjaaja, palveluesimies, palvelupäällikkö ja perhekotityöntekijä. Toimenkuvat ovat koko henkilöstön nähtävillä ja luettavissa. Yleisten toimenkuvien muokkausoikeus on tällä hetkellä vain pääkäyttäjillä. Jatkossa toimenkuvien muokkausoikeus voidaan antaa myös muille, jolloin he pääsevät päivittämään yleisiä toimenkuvauksia.

Koska jokainen toimenkuvaus on oma tietokorttinsa, on siihen mahdollisuus liittää lomakkeita, kuten aiemmin kuvattiin. Tällä hetkellä toimenkuvauksiin on liitetty yksi lomake "Tehtävässä toimivat" -lomake. Lomakkeelle on mahdollisuus lisätä järjestelmässä olevia organisaation henkilöitä. Ajatus on, että esimerkiksi palveluesimiehen toimenkuvaan linkitetään kaikki organisaatiossa palveluesimiehen tehtävää hoitavat. Näin tarkasteltaessa palveluesimiehen toimenkuvaa nähdään myös organisaatiossa toimivat palveluesimiehet. Tällainen toiminto vaatii toki jatkuvaa päivittämistä, mutta on hyvä tapa jakaa organisaatietietoutta, kun tiedot ovat ajan tasalla. Toimenkuvan päivittämiseen kannustetaan yhdistämällä se kehityskeskustelutoimintoon.

Järjestelmään rakennettiin myös yleisten toimenkuvausten lisäksi mahdollisuus ylläpitää ja tarkastella henkilön henkilökohtaista toimenkuvausta. Henkilön tiedoista löytyy lomake "Toimenkuva". Toimenkuvalomakkeella on mahdollisuus liittää liitetiedostoksi järjestelmään henkilön henkilökohtainen toimenkuvaus, joka on esimerkiksi pdf-muodossa. Näin mahdollistetaan myös yleisten toimenkuvausten ulkopuolisten toimenkuvausten hallinnointi järjestelmässä. Lisäksi henkilökohtaisia erityisvastuita varten lisättiin mahdollisuus kirjata ne toimenkuvauksen yhteyteen. Nämä erityisvastuut eivät näy muualla kuin henkilön tiedoissa. Järjestelmään rakennettiin mahdollisuus kirjata ylös henkilön sijainen. Tärkeä toiminto on myös toimenkuvan päivytyspäivämäärän merkitseminen. Kun toimenkuva on päivitetty, kirjataan järjestelmään ylös sen päivytyspäivämäärä. Tämä päivämäärä näkyy järjestelmässä myös henkilön kehityskeskustelulomakkeella. Kun kehityskeskustelut on ohjattu pitämään vuosittain, kannustetaan esimiehiä samalla päivittämään alaisensa toimenkuvausta ainakin vuosittain. Henkilökohtaista toimenkuvausta varten päivitettiin organisaation toimenkuvalomake. Toimenkuvapohja löytyy uudistetuilta intranetsivuilla. Lisäksi tyhjä toimenkuvapohja lisättiin järjestelmään ja on tulostettavissa sieltä. Toimenkuvan päivittämisen prosessi on kuvattu liitteessä 2.

Toimenkuvatietoja ei lisätä henkilöille järjestelmään valmiiksi ennen sen käyttöönottoa. Toimenkuvan päivittäminen ja siihen liittyvät järjestelmätoiminnot koulutetaan esimiehille perusteellisemmin vuoden 2014 esimiesvalmennuksessa. Toki toiminnot ovat käytettävissä jo käyttöönottovaiheessa ja niiden hyödyntäminen on mahdollista. Toimenkuvatoiminnoilla pyritään organisaatietietouden parantamiseen, kun henkilöstö näkee yleisiä toimenkuvauksia ja tehtävissä toimivia henkilöitä. Järjestelmä myös kannustaa toimenkuvan säännölliseen päivittämiseen. Lisäksi suuressa organisaatiossa mahdolliset tehtävien päällekkäisyydet on helpompi havaita dokumentoitujen toimenkuvausten avulla.

Huomautus ja varoitus

TAULUKKO 3. Huomautukseen ja varoitukseen liittyvät toiminnot järjestelmässä.

Prosessi	Järjestelmän toiminto	Oikeudet	Käyttötarkoitus
Huomautus	Lomake: Huomautus, varoitus ja työsuhteen päättäminen	Luku: - Muokkaus: Esimies, hr	Kirjataan huomautuksen tiedot järjestelmään. Kirjatut tiedot siirtyvät tulostepohjalle, jolla huomautus annetaan.
Varoitus	Lomake: Huomautus, varoitus ja työsuhteen päättäminen	Luku: - Muokkaus: Esimies, hr	Kirjataan varoituksen tiedot järjestelmään. Kirjatut tiedot siirtyvät tulostepohjalle, jolla varoitus annetaan.

Toimeksiantajaorganisaation huomautukseen, varoitukseen ja työsuhteen päättämiseen liittyvät käytännöt on koottu yhteen oppaaksi. Opas on sijoitettu intranetin uudistuville henkilöstöhallinnon sivuille esimiehille tarkoitetulla sivustolle. Huomautus eli työnjohdollinen keskustelu ei ole pakollinen vaihe varoitukselle. Huomautuskäytäntö on kuitenkin olemassa organisaatiossa ja sitä noudatetaan yhdenmukaisena koko henkilöstöön. Huomautus ja varoitus prosesseina noudattelevat samaa kaavaa ja ovat hyvin samantyyppisiä. Huomautukselle ja varoitukselle oli olemassa kirjallinen pohja, jota käytettiin koko organisaatiossa. Se päivitettiin kuitenkin uuteen ulkoasuun ja samalla sen lausemuotoja muutettiin hieman.

Huomautus ja varoitus vaativat aina yhteydenoton organisaation henkilöstöpäällikköön ennen niiden antamista harkittaessa. Lisäksi haluttiin arkistoida annetut huomautukset ja varoitukset yhdessä paikassa. Tätä varten otettiin henkilötietojärjestelmä osaksi huomautus- ja varoitusprosessia. Järjestelmään rakennettiin lomake "Huomautus, varoitus ja työsuhteen päättäminen". Samalla lomakkeella käsitellään siis myös työsuhteen päättäminen. Lomakkeen alussa on heti huomautus siitä, että harkitessa huomautuksen tai varoituksen antamista, on oltava yhteydessä henkilöstöpäällikköön. Lisäksi alusta löytyy linkki organisaation huomautus-, varoitus- ja työsuhteen päättämiskäytäntöihin, joka on opas intranetsivuilla. Lomakkeelle esimies kirjaa huomautuksen tai varoituksen sisällön ja allekirjoitustiedot. Kun esimies tallentaa lomakkeen, siitä lähtee automaattinen viesti tiedoksi henkilöstöpäällikölle. Kun tiedot on tallennettu järjestelmään, ne tallentuvat sinne myös myöhemmin nähtäviksi. Kun tiedot on tallennettu, ne siirtyvät myös valmiille tulostepohjalle, jonka esimies tulostaa ja huomautusta tai

varoitusta antaessaan allekirjoittaa yhdessä varoitettun henkilön kanssa. Varoituslomakkeessa on myös kohdat todistajien allekirjoituksille, mikäli niitä tarvitaan. Näin esimies saa yhdellä kirjauksella tallennettua huomautuksen tai varoituksen tiedot sekä järjestelmään että kirjalliseen muotoon annettavaksi. Lisäksi järjestelmään rakennettiin mahdollisuus arkistoida annetut huomautukset ja varoitukset henkilön tietoihin järjestelmässä, jolloin ne ovat löydettävissä yhdestä paikasta. Huomautus- ja varoituslomake on esimiehen ja henkilöstöhallinnon toimiin tarkoitettu, eikä työntekijällä ole lukuoikeutta lomakkeeseen järjestelmässä. Huomautuksen ja varoituksen antamisprosessi on järjestelmässä yhteneväinen ja on kuvattu liitteessä 3.

Prosessi ei järjestelmän myötä muutu kovin paljon siitä mihin organisaatiossa on totuttu. Etuna järjestelmän käytössä on, että se ohjaa täyttämään kirjallisen huomautuksen tai varoituksen oikein ja tallennetuista tiedoista tulee aina varmasti tieto myös henkilöstöpäällikölle. Lisäksi järjestelmän myötä saadaan annettujen huomautusten ja varoitusten arkistointi yhteen järjestelmään.

Työtodistus

TAULUKKO 5. Työtodistuksen antamiseen liittyvät toimet järjestelmässä.

Prosessi	Järjestelmän toiminto	Oikeudet	Käyttötarkoitus
Työtodistus	Lomake: Työtodistus	Luku: - Muokkaus: Esimies, hr	Työtodistukseen tulevat tiedot kirjataan järjestelmään. Kirjatut tiedot siirtyvät tulostepohjalle, joka on työntekijälle annettava työtodistus.

Työntekijä voi pyytää esimieheltään väliaikaista, suppeaa tai laajaa työtodistusta. Työtodistusten hallinnointi tapahtuu henkilöstöhallinnon toimesta, mutta käytännössä työntekijä pyytää työtodistusta usein esimieheltään. Kun työntekijä pyytää työtodistuksen tai väliaikaisen työtodistuksen, esimies ilmoittaa siitä henkilöstöhallinnolle. Henkilöstöhallinnossa henkilöstösihteerit tekevät työtodistuksen, allekirjoittavat sen ja lähettävät suoraan työntekijälle. Työtodistus kopioidaan ja arkistoidaan järjestelmään.

Kun työntekijä pyytää laajan työtodistuksen, johon kirjataan myös työsuhteen päättymisen syy, tarkempi tehtäväkuvaus ja/tai arvioinnit, käy esimies täyttämässä nämä tiedot henkilötietojärjestelmän lomakkeella "Työtodistus". Lomakkeelle on merkitty ne kohdat, jotka esimies pyydettäessä täyttää. Tietojen tallennuksesta lähtee automaattinen viesti henkilöstöhallintoon. Henkilöstöhallinto täydentää työhistoriatiedot, allekirjoittaa työtodistuksen ja postittaa sen työntekijälle. Työtodistus kopioidaan ja arkistoidaan järjestelmään. Työtodistukseen liittyvät toimet on kuvattu liitteessä 4.

Vaikka työtodistuksia hallinnoi pääasiassa henkilöstöhallinto, on lähiesimiehen kuitenkin tarvittaessa pystyttävä antamaan tarkempi tehtäväkuvaus ja arvioinnit henkilöstä. Järjestelmä ohjaa antamaan oikeat tiedot ja samalla ne tallentuvat heti myös järjestelmään. Yhdellä kirjauksella tiedot siis tallentuvat sekä järjestelmään että työntekijälle annettavaan työtodistukseen. Järjestelmän avulla täytettävä työtodistus ohjaa yhtenäiseen käytäntöön työtodistusten antamisessa ja mahdollistaa annettujen työtodistusten arkistoinnin yhdessä paikassa. Työtodistus on myös yksi yritysimagon luoja, sillä se annetaan organisaatiosta lähteville työntekijöille, jotka käyttävät sitä esimerkiksi tulevissa työnhauissa. Järjestelmästä tulostuva työtodistus pohja on helppo päivittää ulkoasultaan ja pysyy näin ajantasaisena, eikä esimerkiksi vanhentuneita pohjia tule vahingossa käytettyä.

Työvälinetilaus

TAULUKKO 6. Työvälineiden hallinnointi järjestelmässä.

Prosessi	Järjestelmän toiminto	Oikeudet	Käyttötarkoitus
Työvälineiden hallinnointi	Lomake: Työvälinetilaus	Luku: - Muokkaus: Esimies, hr	Lomakkeella tilataan työntekijälle työvälineet. Samalla pidetään kirjaa työntekijällä hallussa olevista työvälineistä.

Työvälinetilauslomake on tarkoitettu esimiehille työntekijälle tarvittavien työvälineiden helpompaan tilaamiseen niitä hallinnoivilta yksiköiltä tai henkilöiltä ja työntekijän hallussa olevien työvälineiden seuraamiseen. Lomakkeella on tässä vaiheessa mahdollista tilata tietokoneet ja

ohjeistukset, osa käyttäjätunnuksista ja esitäyttää puhelintilaus. Kullekin työvälinetyypille on lomakkeella oma taulukkonsa. Esimies täyttää taulukkoon tarvittavat tiedot: mikä työväline tarvitaan, lisätiedot, toimitusosoitteen ja tilauspäivän. Kun tiedot tallennetaan, lähtee järjestelmästä automaattinen viesti työvälineitä hallinnoivalle henkilölle. Eri työvälineet rakennettiin järjestelmässä omiin taulukoihinsa, jotta automaattinen viesti saataisiin lähtemään kohdennetusti vain ko. työvälineitä hallinnoivalle henkilölle. Jos kaikki työvälineet olisivat samassa taulukossa, viesti pitäisi asettaa lähtemään kaikille työvälineitä hallinnoiville henkilöille, mikä lisäisi turhien viestien määrää. Kun työvälineitä hallinnoiva henkilö muuttuu, voidaan päivitys tehdä suoraan järjestelmään ja tilaukset menevät aina oikealle henkilölle.

Täyttämällä työvälinetilaustaulukon tiedot jäävät näkyviin lomakkeelle. Kun työvälineitä hallinnoiva henkilö toimittaa tilauksen mukaiset työvälineet henkilölle, hän käy merkitsemässä henkilön tietoihin työvälineen toimitetuksi. Järjestelmään jää siis tieto henkilöllä hallussaan olevista työvälineistä. Kun työntekijä palauttaa työvälineen, kirjataan myös tämä tieto järjestelmään. Lisäksi työvälineen toimittaja voi täydentää lisätiedot kohtaa esimerkiksi kirjaamalla tietokoneen sarjanumeron. Näin järjestelmässä on tieto siitä, että henkilöllä on juuri kyseinen tietokone hallussaan. Työvälinetilaus on kuvattu liitteessä 5.

Järjestelmä mahdollistaa siis työvälineiden seurannan helposti: esimiehen ei erikseen tarvitse pitää rekisteriä työntekijöillä hallussa olevista välineistä, vaan samalla kun tekee tilauksen välineistä, tieto kirjautuu järjestelmään. Parannus on suuri verrattuna tilanteeseen, jossa työvälineitä ei seurattu yhteisellä rekisterillä. Uusi tapa toimia vaatii totuttelua, mutta esimiesten näkökulmasta työ helpottuu, kun kaikki työvälineet voi tilata yhdestä paikasta ja tilaus menee varmasti perille oikealle henkilölle. Työvälinelomakkeeseen on muokkaus-oikeus esimiehen lisäksi tällä hetkellä myös IT-osastolla. Työntekijä pääsee tarkastelemaan omia tietojaan. Kun jatkossa lisätään järjestelmän kautta tilattavia työvälineitä, myös käyttöoikeuksia laajennetaan.

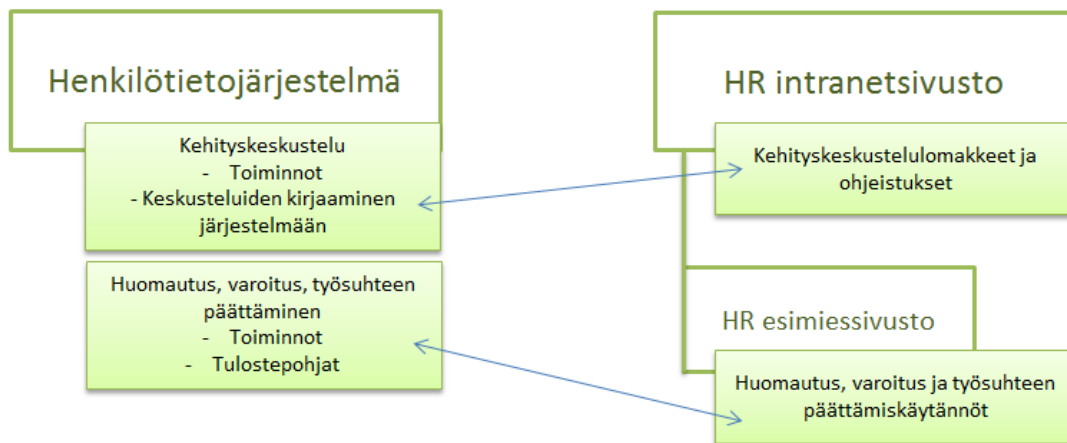
6.3 Toimintatapojen luominen intranetin ja ohjeistusten avulla

Paraskaan tietojärjestelmä ei toimi toivotulla tavalla, jos sen käyttäjät eivät sitä osaa käyttää tai käyttäjiä ei ole ohjeistettu toimimaan toivotulla tavalla. Henkilötietojärjestelmä ei ole

automaattinen järjestelmä, vaan vaatii jatkuvaa päivitystä ja henkilöstön toimia. Uuden henkilötietojärjestelmän etu on, että järjestelmään pystytään pääkäyttäjaoikeuksin lisäämään runsaasti ohjeistuksia ja materiaalia sen käyttämisen tueksi. Myös päivitykset näihin pystytään tekemään välittömästi, eivätkä ne vaadi järjestelmätoimittajan toimia. Kaikkea materiaalia ja ohjeistusta ei kuitenkaan ole järkevä liittää järjestelmään, jotta se pysyisi kuitenkin yksinkertaisena käyttää ja visuaalisesti selkeänä.

Henkilöstöhallinnon materiaalia päivitettiin projektin edetessä. Lähtötilanteessa materiaalia löytyi kolmesta eri paikasta: intranetistä kahdesta paikasta sekä sähköiseltä työpöydältä. Materiaalia oli yhteensä noin 220 dokumenttia, joista osa oli samoja dokumentteja useassa eri paikassa ja vanhentunutta tai tarpeetonta tietoa. Henkilöstöhallinnon dokumentointia haluttiin selkeyttää ja yhdistää henkilötietojärjestelmässä olevan tiedon kanssa. Kaikki lomakkeet ja ohjeistukset päivitettiin kevään ja syksyn 2013 aikana. Kaikille dokumenteille luotiin organisaation viestintäyksikön toimesta yhtenäinen pohja, jota käytettiin dokumenttien visuaalisena ilmeenä. Lisäksi vanhoista pdf-lomakkeista luovuttiin ja ne tehtiin Microsoft Word-muotoon, jota myös henkilötietojärjestelmä tuki tulostepohjissaan.

Dokumenttien määrää saatiin vähennettyä reilusti. Haluttiin, että HR-dokumentit ja -lomakkeisto löytyisivät jatkossa selkeästi yhdestä paikasta. Entinen henkilöstöhallinnon intranetsivusto oli avoin kaikille ja esimiehille tarkoitettu materiaali löytyi sähköisen työpöydän esimiessivustolta. Esimies saattoi siis joutua hakemaan tarvittavaa materiaalia sekä intranetistä että sähköiseltä työpöydältä. Koska sähköisestä työpöydästä päätettiin luopua henkilöstöhallinnon osalta, rakennettiin intranetsivuille esimiessivut, joiden käyttöoikeutta rajoitettiin vain esimiehille.



KUVA 2. Henkilötietojärjestelmän ja henkilöstöhallinnon intranetsivujen yhteys.

Oheinen kuva kuvaa henkilötietojärjestelmän ja uudistuneiden intranetsivujen yhteyttä. Esimerkiksi kehityskeskustelun lomakkeet ja ohjeistukset sekä esimiehille että työntekijöille löytyvät intranetsivustolta. Kehityskeskustelut kuitenkin kirjataan henkilötietojärjestelmään ja tämä on ohjeistettu intranetsivulla. Henkilötietojärjestelmään lisätty linkki taas vastaavasti ohjaa intranetsivuston kehityskeskusteluohjeistuksiin ja lomakkeisiin. Samoin henkilötietojärjestelmästä löytyy linkki Huomautus-, varoitus- ja työsuhteen päättämiskäytäntöihin. Linkkien avulla materiaali on saatavilla sekä henkilötietojärjestelmästä että intranetistä, mutta dokumentti on sama, mikä helpottaa sen päivittämistä. Kun dokumentti on kiinnitetty vain yhteen paikkaan, vältetään siltä että dokumenttia päivitettäessä unohdetaan missä kaikkialla dokumentti on esillä. Koska lähes kaikki henkilöstöhallinnon materiaali on projektin aikana käyty läpi ja päivitetty, on tilanne käyttöönottohetkellä hyvä: henkilöstöllä on saatavilla ajantasaista ja oikeaa tietoa ja hyvä tuki järjestelmän käytölle kun ohjeistukset ja dokumentit ovat yhteneväiset.

6.4 Koulutus ja järjestelmän käyttöönotto

Järjestelmän käyttöönotto on alkuvuodesta 2014. Projekti on siis kestänyt käyttöönottovaiheessa noin vuoden. Projektista viestittiin esimiehille jo varhaisessa vaiheessa. Käyttöönoton alkuperäinen ajankohta oli suunniteltu keväälle 2013. Projekti kuitenkin laajeni ja käyttöönotto viivästyi. Käyttöönoton siirtyminen mahdollisti kuitenkin sen, että samalla saatiin päivitettyä myös henkilöstöhallinnon intranetsivut.

Henkilöstöhallinnon jäsenet ovat olleet tiiviisti projektissa mukana sen alusta lähtien. Henkilöstöpäällikkö on toiminut toimeksiantajaorganisaation taholta projektipäällikkönä ja koko henkilöstöhallinnon tiimi oli mukana workshop-vaiheessa. Palkanlaskijat ovat olleet mukana palkanlaskenta-, poissaolo- ja vuosilomatoimintojen kehittämisessä ja liittymäsuunnittelussa. Henkilöstösihteerit ovat olleet asiantuntijoina työsuhteen perustamiseen ja hallintaan sekä työtodistukseen liittyvissä toimissa. Oma roolini henkilöstöassistenttina on ollut ohjeistuksien ja lomakkeiston päivittäminen projektin edetessä, järjestelmän muokkaaminen ja projektin koordinointi yhdessä henkilöstöpäällikön kanssa sekä tässä opinnäytetyössä käsiteltyjen prosessien mallintaminen henkilötietojärjestelmään. Koko henkilöstöhallinnon tiimi, seitsemän henkeä, on käynyt järjestelmän pääkäyttäjäkoulutuksen ja omaa näin valmiudet järjestelmän muokkaamiseen ja kehittämiseen. Koska koko henkilöstöhallinto on ollut mukana projektissa, ei erityistä koulutusta heidän suuntaansa vaadittu. Järjestelmätoimittaja järjestää säännöllisesti omia koulutuksiaan mm. edistyneempiin pääkäyttäjätöimintoihin ja järjestelmän raportointiominaisuuksiin liittyen, joten nämä koulutukset voivat tulla ajankohtaisiksi, kun järjestelmä saadaan käyttöön ja sitä laajennetaan.

Henkilötietojärjestelmän käyttöönotto tarkoitti myös isoja muutoksia esimiehille ja heidän tehtäviinsä. Työsuhteen perustamiseen ja hallinnointiin liittyviä toimia siirrettiin esimiesten vastuulle, mutta samalla parantui esimiesten näkyvyys omien alaistensa tietoihin. Raportointi ja moni esimiestyön tehtävä helpottuu järjestelmän käyttöönoton myötä. Koska järjestelmän käyttöönotolla oli iso merkitys esimiesten työlle, haluttiin esimiehet kouluttaa hyvin järjestelmän käyttöön. Edellisen käytössä olleen järjestelmän koulutus oli aikoinaan jäänyt puutteelliseksi, mikä saattoi osaltaan vaikuttaa siihen, ettei järjestelmää koettu toimivaksi esimiestoimintojen osalta. Esimiehet haluttiin kouluttaa järjestelmän käyttöön huolellisesti ja ennen järjestelmän käyttöönottoa.

Esimieskoulutukset järjestettiin marraskuussa 2013 henkilöstöhallinnon toimesta. Koulutukset haluttiin järjestää lähellä käyttöönottoa, jotta järjestelmä olisi mahdollisimman valmis koulutushetkellä, eikä koulutuksen ja käyttöönoton välille jäisi turhan pitkää aikaa. Koulutuspäiviä järjestettiin yhteensä neljä, 13.11., 15.11., 20.11. ja 22.11. Koulutukset olivat päiväkoulutuksia ajalla 9 – 14. Koulutuksista kolme järjestettiin toimeksiantajayrityksen keskustuimistolla Oulussa ja yksi Muhoksella, jonne sijoittuu iso osa organisaation toimipisteistä. Koulutuksia

suunniteltaessa harkittiin myös järjestelmätoimittajan kouluttajien järjestämiä koulutuksia. Tästä vaihtoehdosta luovuttiin pääsääntöisesti kustannussyistä, mutta myös siksi, että järjestelmä oli niin pitkälle asiakaskohtaisesti räätälöity, ettei organisaation ulkopuolinen olisi kyennyt toteuttamaan hallittua koulutusta. Koulutukset vaativat perehtyneisyyden organisaation henkilöstöprosesseihin ja -käytäntöihin, joten esimieskoulutukset päätettiin toteuttaa henkilöstöhallinnon toimesta.

Koulutuksiin osallistui kouluttajan ominaisuudessa henkilöstöpäällikkö, henkilöstöassistentti ja kaksi organisaation henkilöstösihteerä. Osallistujia koulutuksiin oli yhteensä 55 henkilöä, mikä tarkoitti noin 76 % osallistumisprosenttia. Niille henkilöille, jotka eivät koulutukseen päässeet osallistumaan, pyritään järjestelmään koulutusta myöhemmin. Koulutukset järjestettiin osallistavina, eli esimiehet saivat koulutuksen alussa tunnukset järjestelmään ja pääsivät koulutuksessa itse käyttämään järjestelmää. Koulutus tapahtui järjestelmän testiympäristössä, joka oli ollut käytössä koko käyttöönottoprojektin ajan. Koulutusten aikana saatiin esimiehiltä paljon hyvää palautetta järjestelmästä. Saadut palautteet ja kysymykset kirjattiin ylös ja järjestelmää pystyttiin vielä muokkaamaan ennen käyttöönottoa saadun palautteen perusteella. Koulutustilaisuudessa esimerkiksi huomattiin, että esimiehen tehdessä ja samalla hyväksyessä työntekijän puolesta poissaoloilmoituksen, esimies sai vielä sähköpostiinsa ilmoituksen, että poissaolo on hyväksytty. Tämä ilmoitus oli turha ja sen lähetys pystyttiin poistamaan välittömästi. Esimiesten koulutus järjestelmän käyttöön jatkuu vuoden 2014 aikana, kun esimiesvalmennusohjelma käynnistyy.

Koulutuksia suunnitellessa nousi ajatus myös työntekijöiden kouluttamisesta. Aluksi ajateltiin, että esimiehet kouluttavat työntekijät oman koulutuksensa perusteella. Henkilöstöpäällikkö sai kuitenkin idean työntekijöiden kouluttamisesta ns. agenttien avulla. Agentti-sanalla viitataan muutosagentti-termiin, jolla yleensä tarkoitetaan muutoksia organisaatiossa positiivisesti eteenpäin vieviä henkilöitä. Työntekijöille oli toki tehty oma käyttöoppaansa, mutta lisäksi haluttiin kouluttaa jokaisesta yksiköstä yksi työntekijä agentiksi ja hieman syvällisemmin järjestelmän käyttöön. Nämä työntekijät voisivat sitten opastaa myös työtovereitaan järjestelmän käyttöön. Työntekijän toimet järjestelmässä ovat omien henkilökohtaisten tietojen päivittäminen, poissaolojen ja lomien hakeminen ja ilmoittaminen, koulutustietojen päivittäminen, kehityskeskusteluun valmistautuminen ja omien tietojen tarkastelu. Koulutuksia päätettiin pitää

kaksi, 18.11. ja 21.11. Koulutus oli kestoaltaan kaksi tuntia ja siellä käytiin läpi järjestelmän työntekijäominaisuudet ja kerrottiin yleisesti henkilötietojärjestelmästä. Työntekijöitä osallistui koulutuksiin yhteensä n. 40 henkeä.

Käyttöönoton ajankohta on tammikuu 2014. Ennen käyttöönottoa henkilöstöhallinto vie yhteistyössä järjestelmätoimittajan kanssa nykyisen henkilöstön tiedot järjestelmään massavientinä. Tähän on varattava aikaa n. 2 – 3 viikkoa. Lisäksi edellinen käytössä ollut järjestelmä, sähköinen työpöytä, ajetaan henkilöstöhallinnon toimien osalta alas noin viikko käyttöönoton jälkeen, jotta esimerkiksi hyväksyntätoimia ei jää keskeneräiseksi käyttöönottovaiheessa. Massaviennin ja käyttöönoton välinen aika on kuitenkin oltava mahdollisimman lyhyt ylimääräisen työn minimoimiseksi. Lisäksi järjestelmän käyttöönoton yhteyteen on ajoitettava uudistettujen intranetsivujen käyttöönotto. Käyttöönoton jälkeen henkilöstöhallinto tulee toimimaan aktiivisesti esimiesten ja työntekijöiden apuna, jotta käyttö saadaan sujumaan toivotulla tavalla. Lisäksi käyttökokemukset tuovat tärkeitä kehitysideoita ja tarpeita järjestelmän muokkaamiseen ja päivittämiseen.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Käyttöönottoprojekti on tätä kirjoittaessani loppuvaiheessa ja esimiesten sekä työntekijöiden koulutus on saatu päätökseen. Esimiehille ja työntekijöille suunnatut oppaat järjestelmän käytöstä ovat viimeistelyä vaille valmiit, ja niitä tullaan vielä päivittämään vuonna 2014 esimieskoulutusten ja käyttöönotettavien osioiden myötä. Projekti on kestänyt tällä hetkellä 13 kuukautta sopimuksen allekirjoittamisesta ja järjestelmän muokkaus käyttöönottokuntoon aloitettiin vähän tämän jälkeen. Käyttöönotto on suunniteltu toteuttavaksi tammikuussa 2014, jolloin järjestelmän ja liittymärajapinnan tulee olla toimintakunnossa. Tämä opinnäytetyö toteutettiin toiminnallisena opinnäytetyönä. Sekä opinnäytetyön että sen taustalla olevan projektin onnistumista voidaan arvioida tarkastelemalla asetettuja tavoitteita ja sitä, kuinka hyvin ne saavutettiin.

Tämän opinnäytetyön tavoitteet olivat:

1. Valittujen esimiestyön prosessien kuvaus ja aito sähköistäminen luomalla prosessia tukevat toiminnot henkilötietojärjestelmään
2. Toimintatapojen päivittäminen ja ohjeistuksien luominen
3. Prosessien ja toimintatapojen yhtenäistäminen organisaatiossa näiden toimenpiteiden avulla.

Opinnäytetyön tuotoksena haluttiin:

1. Henkilötietojärjestelmän tuki prosessien suorittamiselle
2. Ohjeistukset, jotka ovat selkeitä ja helposti saatavilla
3. Koko organisaatiolle yhteiset toimintatavat henkilöstöprosesseihin.

Tavoitteet saavutettiin, ainakin siltä osin kuin niitä voidaan arvioida projektin loppuvaiheessa, ennen käyttökokemuksia. Henkilötietojärjestelmään saatiin rakennettua halutut toiminnot ja ne toimivat prosessia tukevalla tavalla. Toimintatavat päivitettiin siltä osin kuin koettiin tarpeelliseksi, toimivat prosessit pidettiin ennallaan. Ohjeistukset ja lomakkeet päivitettiin ajan tasalle ja yhtenäistettiin ulkoasultaan. Ohjeistukset ja dokumentit on löydettävissä yhdestä paikasta, henkilöstöhallinnon intranetsivuilta. Ohjeistukset ja dokumentit ovat kuitenkin saatavilla myös henkilötietojärjestelmän kautta linkkien avulla. Kun järjestelmä otetaan käyttöön, kolmas tavoite, eli yhtenäiset toimintatavat läpi organisaation, konkretisoituu.

Lopulliset tulokset saadaan vasta käyttöönoton jälkeen, mutta alustavaa kokonaisuutta voidaan arvioida jo nyt. Palautetta saatiin kuitenkin jo ennen käyttöönottoa pilotoinnin ja koulutusten myötä.

Suuri osa järjestelmäprojektiin liittyvästä työstä tehtiin alkuvaiheessa yhteistyössä järjestelmätoimittajan kanssa. Kun järjestelmän osat olivat alustavasti valmiina maaliskuussa 2013, jatkettiin niiden muokkaamista pääkäyttäjätöimintojen avulla käyttöönottoon asti. Uskon, että tämän opinnäytetyön myötä tehty työ on muokannut järjestelmää entistä käyttökelpoisemmaksi, ja opinnäytetyön valmistuessa ja järjestelmän käyttöönoton lähestyessä valittuihin prosesseihin on saatu luotua toimintatavat ja ohjeistukset. Vasta käyttöönotto ja sen myötä tulevat kokemukset näyttävät, kuinka toimivia projektivaiheessa luodut käytännöt ovat. Toki projektin aikana on konsultoitu eri henkilöstöryhmiä tarpeiden kartuttamista varten. Järjestelmää on testattu projektin aikana ja testeissä esiin tulleet virheet on pyritty korjaamaan. Järjestelmää myös pilotoitiin testihengessä, eli osalle esimiehiä annettiin tunnukset järjestelmään jo projektivaiheessa. Koska kyse oli kuitenkin testivaiheesta, ei pilotointi tuonut kummoisempia tuloksia. Esimiehet toki pääsivät näin halutessaan tutustumaan järjestelmään jo ennakoon, mikä osaltaan valmisteli heitä käyttöönottoon.

Tämän opinnäytetyön tarkoitus oli erityisesti paneutua niihin esimiestyön prosesseihin, jotka jäivät vähemmälle huomiolle projektivaiheen aikana. Työsuhteen perustamiseen ja hallinnointiin liittyvät toimet olivat työläitä rakentaa ja vaativat enemmän aikaa projektin kaikissa vaiheissa, koska tiedot ovat kriittisiä mm. palkanmaksun ja tilastoinnin kannalta ja tiedon tuli liikkua henkilötietojärjestelmästä palkanmaksujärjestelmään ja toisinpäin. Projektin loppuvaiheessa liittymärajoituksen rakentaminen henkilötieto- ja palkanmaksujärjestelmän välillä vei resursseja ja aikaa ja viivästytti käyttöönottoa entisestään. Käyttöönoton siirtymisen positiivisena kääntöpuolena on kuitenkin se, että myös ne prosessit, jotka projektin aikana jäivät haasteista johtuen vähemmälle huomiolle, saatiin valmiiksi ja viimeistelyä ennen käyttöönottoa. Kuitenkin, jotta käyttöönottovaiheesta ei tulisi liian raskas, tehtiin päätös kouluttaa ja jalkauttaa osa esimiestoiminnoista vuonna 2014 käynnistyvän esimiesvalmennuksen myötä. Sen osana

käsitellään myös tässä opinnäytetyössä käsiteltyjä prosesseja ja toimintoja. Ennen esimiesvalmennuksen alkamista on kuitenkin tärkeää, että toiminnot ja niihin liittyvät ohjeistukset ovat kunnossa ja siinä onnistuttiin.

Esimieskoulutukset marraskuussa 2013 toteutettiin niin, että esimiehet pääsivät kouluttajan ohjaamana tutustumaan järjestelmän tärkeimpiin ominaisuuksiin. Koulutuksissa käytiin läpi tässä opinnäytetyössä kuvatuista prosesseista mm. työvälinetilaus. Kouluttajan näkökulmasta katsottuna esimiesten suhtautuminen järjestelmään oli melko neutraalia ja osittain positiivista. Uusi järjestelmä ja sen käyttöön opettelu, varsinkin kun esimiehien vastuu työsuhteen perustamisvaiheessa lisääntyi, saatetaan kokea kuormittavana asiana. Tämä on huomioitu panostamalla koulutuksiin ja käyttöoppaisiin sekä alkavan esimiesvalmennuksen keinoin. Kuitenkin järjestelmä tuo mukanaan paljon esimiestyötä helpottavia toimintoja ja nämä nähtiin pääosin positiivisina asioina. Onnistuneet koulutukset sekä niistä saatu palaute ja sen huomioiminen kehittivät järjestelmää käyttäjäystävällisemmäksi jo ennen käyttöönottoa. Koulutusten onnistumisella on myös merkittävä rooli järjestelmään liittyvän mielikuvan luomisessa. Kun tavoitteeksi oli asetettu esimiestyön helpottaminen järjestelmän avulla, näen että tässä onnistuttiin luomalla esimiestoimintoja ohjaavat raamit ja yksinkertaiset toiminnot järjestelmään. Aiemmin saatu palaute kuvasi sitä, että myös esimiehet kokivat tiedon löytämisen haastavaksi, kun sitä oli ripoteltu useisiin eri tietolähteisiin. Näin myös intranetsivuston päivittäminen käyttöönoton yhteydessä tulee helpottamaan esimiesten työtä.

Henkilötietojärjestelmän käyttöönotto kerralla, niin että lähes koko työsuhteen elinkaaren toiminnot otetaan käyttöön samanaikaisesti, on iso muutos, johon sisältyy paljon riskitekijöitä. Projektin alussa yhdeksi riskitekijäksi nostettiin aikataulujen pitävyys. Tämä riskiarvio osoittautui oikeaksi projektin laajetessa ja käyttöönoton viivästyessä. Käyttöönoton viivästyminen kuitenkin toi mukanaan mahdollisuuden viimeistellä järjestelmää ennen käyttöönottoa. Yksi riskitekijä, joka otettiin huomioon jo hyvissä ajoin, oli henkilötietojärjestelmän ja palkanmaksujärjestelmän liittymärajapinnan toimivuuteen liittyvät ongelmat. Näitä ilmenikin ja käyttöönotto viivästyi loppuvaiheessa liittymärajapintaongelmien takia, vaikka liittymärajapinnan rakentaminen aloitettiin hyvissä ajoin. Järjestelmäprojektien viivästyminen aiheuttaa sekä aikatauluongelmia että kustannuksia. Toisaalta toimimattoman tai vajavaisesti toimivan järjestelmän käyttöönotto voi aiheuttaa samat ongelmat, usein vielä tuoden mukanaan riskin projektin keskenjäämisestä.

Koulutukset ja prosessien viimeistely saatiin kuitenkin toteutettua aikataulullisesti hyvään aikaan. Henkilötietojärjestelmän käyttöönotto osissa, 1 – 5 toimintoa kerrallaan, on vaihtoehto kokonaisuutena käyttöönotettavalle järjestelmälle. Osittainen käyttöönotto on nopeampi ja hallitumpi, eikä vaadi yhtä suuria resursseja, mutta riskinä on kokonaisuuden käyttöönoton viivästyminen tai projektin keskeytyminen. Henkilötietojärjestelmäprojekti, kuten järjestelmäprojektit yleensäkin, kannattaa suunnitella, resursoida ja aikatauluttaa loppuun asti, vaikka projekti toteutettaisiin osissa.

Järjestelmä ei kuitenkaan koskaan ole valmis, vaan sen kehittäminen jatkuu ja muutoksia on odotettavissa myös jatkossa. Järjestelmätoimittajalla on suunnitelmissa vuonna 2014 järjestelmän ulkoasuun ja käytettävyyteen liittyvä suurehko päivitys. Sen ajankohta on kuitenkin vielä avoin ja järjestelmä ehditään ottaa käyttöön ennen muutosta. Jos järjestelmämuutos ajoittuu liian lähelle käyttöönottoa, se voi aiheuttaa hämmennystä käyttäjissä. Tähän pyritään kuitenkin varautumaan tiedottamalla ja huomioimalla muutos jo etukäteen esimerkiksi osana esimiesvalmennusta.

Kun käyttökokemuksia saadaan, tullaan järjestelmään tekemään myös pääkäyttäjätöihin tarvittavia päivityksiä. Toimintamallit saattavat muokkautua käyttökokemusten myötä. Vaikka henkilötietojärjestelmän käyttöönottoprojekti päättyy, jatkuu järjestelmän päivittäminen ja muokkaaminen toimeksiantajayrityksessä. Kun toimintamalleja tai järjestelmää muokataan, vaatii se myös ohjeistuksien päivittämistä. Järjestelmä myös kasvaa ja laajenee tarvittaessa. Näin toimeksiantajayrityksen henkilöstöhallinnon rooli tulee kasvamaan järjestelmän kehittäjänä ja asiantuntijana.

8 POHDINTA

Opinnäytetyöprosessi alkoi kohdaltani jo vuonna 2012, kun aloitin työni opinnäytetyön toimeksiantajalla Nuorten Ystävillä. Opintoni olivat valmistuneet opinnäytettä lukuun ottamatta kevään aikana ja jo aloittaessani työni henkilöstöassistenttina keskustelimme esimieheni kanssa henkilöstöhallintoon liittyvästä opinnäytetyömahdollisuudesta yrityksessä. Kun henkilöstöhallintoon liittyvä mittava henkilötietojärjestelmän käyttöönottoprojekti alkoi syksyllä 2012, varmistui myös se, että tekisin opinnäytetyöni asiaan liittyen. Projekti oli kuitenkin laaja ja siinä riitti työtä heti alkuvaiheesta alkaen, joten opinnäytetyön virallinen aloittaminen viivästyi aina syksyyn 2013 asti. Tämä ei kuitenkaan välttämättä ollut huono asia, sillä omat kokemukseni ja taitoni järjestelmään liittyen kasvoivat projektin edetessä.

Syksyllä 2013 opinnäytetyön aiheeksi lopulta muotoutui prosessien rakentaminen järjestelmään ja prosesseihin liittyvien toimintatapojen ja ohjeistuksien luominen. Valitsin juuri kyseiset prosessit työni kohteeksi, sillä ne olivat jääneet vähemmälle huomiolle käyttöönottoprojektin aikana. Rajaus tapahtui siis toiminnallisista syistä. Huomasin rajauksen tehtyäni, että valituille prosesseille oli yhteistä se, että ne olivat esimiesvetoisia prosesseja. Tästä sain pohjan teoriaosuuden luomiselle, joka siis koostuu esimiestyön tukemisen teoriasta ja prosessiajattelusta. Prosessiajattelu tuli luontevasti mukaan, kun esimiestyötä pyrittiin tukemaan järjestelmän mahdollistamin keinoin ja prosessiajattelua hyödyntämällä.

Opinnäytetyöprojektin aikataulu oli tiivis, opinnäytetyö kirjoitettiin ajalla syyskuu – marraskuu 2013. Itse projekti opinnäytetyön takana oli kuitenkin kestänyt lähes puolitoista vuotta ja olin siinä ollut mukana koko ajan. Tästä syystä opinnäytetyöprojektin tiukka aikataulu ei tuntunut mahdottomalta. Haasteeksi nousi kuitenkin laajan projektin ja siihen liittyvien tehtävien tiivistäminen opinnäytetyöhön. Tähän auttoi toki aiheen rajaus, mutta siitä huolimatta paljon projektissa tehtyä taustatyötä jäi opinnäytetyön ulkopuolelle, esimerkkinä yhteistyö järjestelmätoimittajan kanssa. Tavoite oli, että opinnäytetyön valmistuessa ja järjestelmän käyttöönoton lähestyessä valittujen prosessien osalta toimeksiantajaorganisaatiolla on henkilötietojärjestelmän tuki prosessien suorittamiselle, ohjeistukset ja koko organisaatiolle yhteiset toimintatavat henkilöstöprosesseihin. Tässä onnistuttiin ja opinnäytetyö valmistui juuri

ennen järjestelmän käyttöönottoa. Suuri osa opinnäytetyön tuotoksesta on kiinni käyttöönotettavassa henkilötietojärjestelmässä ja samalla lanseerattavissa henkilöstöhallinnon intranetsivuissa. Tämän opinnäytetyön tehtäväksi jäi siis kuvailla, mikä oli toimeksiantajan lähtötilanne ja tahtotila ja millä keinoin tuo tahtotila saavutettiin käyttöönottoprojektin aikana.

Opinnäytetyön rajausta eli esimiesvetoisten prosessien valinta tarkoitti, että opinnäytetyöhön tultiin sisällyttämään seuraavat prosessit: kehityskeskustelu, toimenkuva, huomautus-, varoitus- ja työsuhteen päättäminen, työtodistus ja työvälinetilaus. Projektin alussa aiheen rajausta tarkentui niin, että sisäisiin koulutuksiin liittyvät prosessit jätettiin pois. Näissä prosesseissa ovat mukana työntekijät ja kouluttajat ja aiheen rajautuessa esimiesvetoisiin prosesseihin ne korvattiin työvälinetilausprosessilla. Työvälinetilausprosessi laajeni koskemaan myös työvälineiden hallinnointia, kun huomattiin järjestelmän mahdollistavan myös sen. Projektin loppuvaiheessa opinnäytetyöhön alun perin valituista prosesseista jätettiin pois myös työsuhteen päättäminen. Työsuhteen päättäminen toimenä vaatii laajempia toimia eikä ole vain esimiestyötä. Lisäksi opinnäytetyön tiukan aikataulun vuoksi prosessien määrää piti rajata.

Kun osa työstä oli tehty jo ennen varsinaisen opinnäytetyöprojektin alkamista, piti jo tehty ja vielä tehtävä kasata yhteen ja käydä läpi. Kokonaisuus niiden prosessien osalta, jotka tähän opinnäytetyöhön oli valittu, tuli vielä kertaalleen tarkistettua ennen käyttöönottoa opinnäytetyöprojektin ansiosta. Järjestelmäprojektin aikana eri osasia oli työstetty jatkuvasti eteenpäin ja kokonaisuus vaikutti välillä sirpaleiselta. Uskon, että tämä työ kokosi hyvin yhteen prosesseihin liittyvät käytännöt. Samankaltaisen koonnin voisi hyvin tehdä myös muista järjestelmään sisältyvistä prosesseista ja se palvelisi kokonaisuuden hahmottamista jatkossakin.

LÄHTEET

Anteroinen, S. 2012. Kovaa dataa kulmahuoneeseen. HR viesti 2012 (2), 42-45.

Helsilä, M. 2009. Henkilöstöasioita esimiehille. Helsinki: Otava.

Henkilötietolaki 22.4.1999/523.

Kauhanen, J. 2003. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOY.

Laki yksityisyyden suojasta työelämässä 13.8.2004/759.

Luoma, M. 2009. Liiketoiminnan suurista suunnista henkilöstön toimintaan. Teoksessa M. Helsilä & S. Salojärvi (toim.) Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Helsinki: Talentum, 37-71.

Nummelin, T. 2007. Keskusteleva esimiestyö – opitaan kokemuksista. Helsinki: WSOYpro.

Nuorten Ystävät. 2012. Työtyytyväisyyskyselyn tulokset. Sisäinen lähde.

Nuorten Ystävät. 2013. Nuorten Ystävät – Huomista varten. Hakupäivä 11.10.2013.
<http://www.nuortenystavat.fi/>

Nuorten Ystävät. 2013. Nuorten Ystävät – Järjestökonserni. Hakupäivä 13.10.2013.
<http://www.nuortenystavat.fi/jarjestokonserni>

Nuorten Ystävät. 2013. Nuorten Ystävät Esimiesvalmennusohjelma – Valmentava esimies on Suunnannäyttävä. Tekijä SpringHouse Oy. Diaesitys, esitetty 6.9.2013.

Pitkänen, R. 2009. Mahdollisuuksien johtaminen. Espoo: Redfina Oy.

Salojärvi, S. 2009. Henkilöstöjohtamisen kokonaisuus. Teoksessa M. Helsilä & S. Salojärvi (toim.)

Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Helsinki: Talentum, 21-33.

Sympa Oy. 2013. Sympa HP-prosessit. Hakupäivä 9.10.2013.
<http://www.sympa.fi/Suomeksi/SympaHR/HRprosessit/tabid/693/language/fi-FI/Default.aspx>

Sympa Oy. 2013. Sympa HR – Uuden ajan henkilötietojärjestelmä. Hakupäivä 9.10.2013.
<http://www.sympa.fi/Suomeksi/SympaHR/tabid/682/language/fi-FI/Default.aspx>

Talentum. 2013. Esimiehen käsikirja. 7.7. Työtodistus. Sisäinen lähde. Hakupäivä 9.11.2013.
http://haku.esimiehenkasikirja.fi/#/ty%C3%B6todistus/Manual/ManualArticle/em_co_chap7/toc

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2013. Ammattinetti – Henkilöstöhallinto. Hakupäivä 11.10.2013.
<http://www.ammattinetti.fi/ammattialat/detail/19/6d710950c0315a8d00db65e8366d1542;jsessionid=ED6BF6CE7C592E8B6D92FD9CFEEB0BC2>

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2013. Yksityiset sosiaali- ja terveystalvet – Raportti yksityisestä palveluntarjonnasta ja yritysten kasvusta sekä julkisista hankinnoista ja toiminnan kehittämistä sosiaali- ja terveystalvetuissa. TEM-raportteja 2013:34.

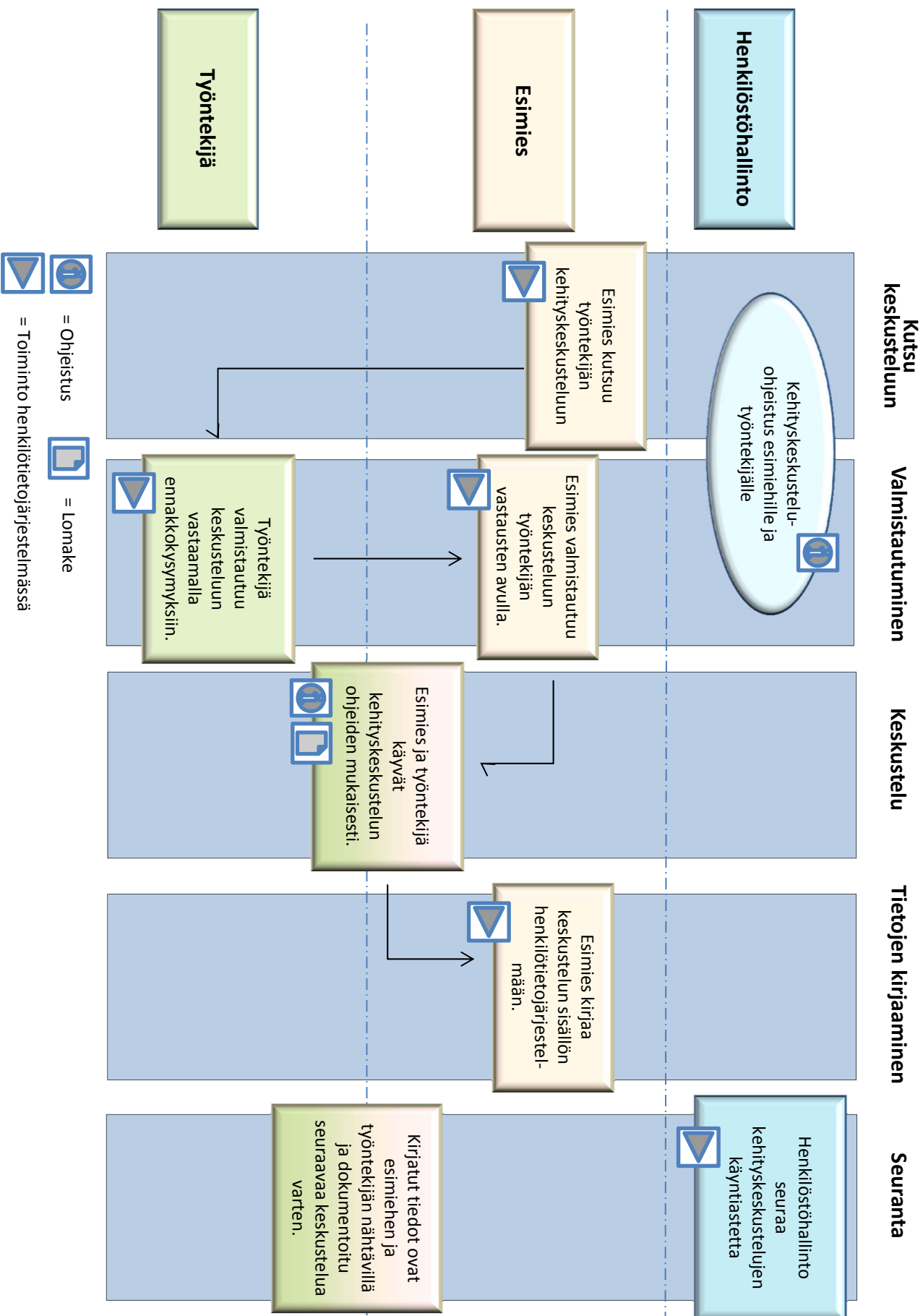
Työsopimuslaki. 26.1.2001/55.

Valpola, A. 2002. Onnistu kehityskeskustelussa. Helsinki: WSOY.

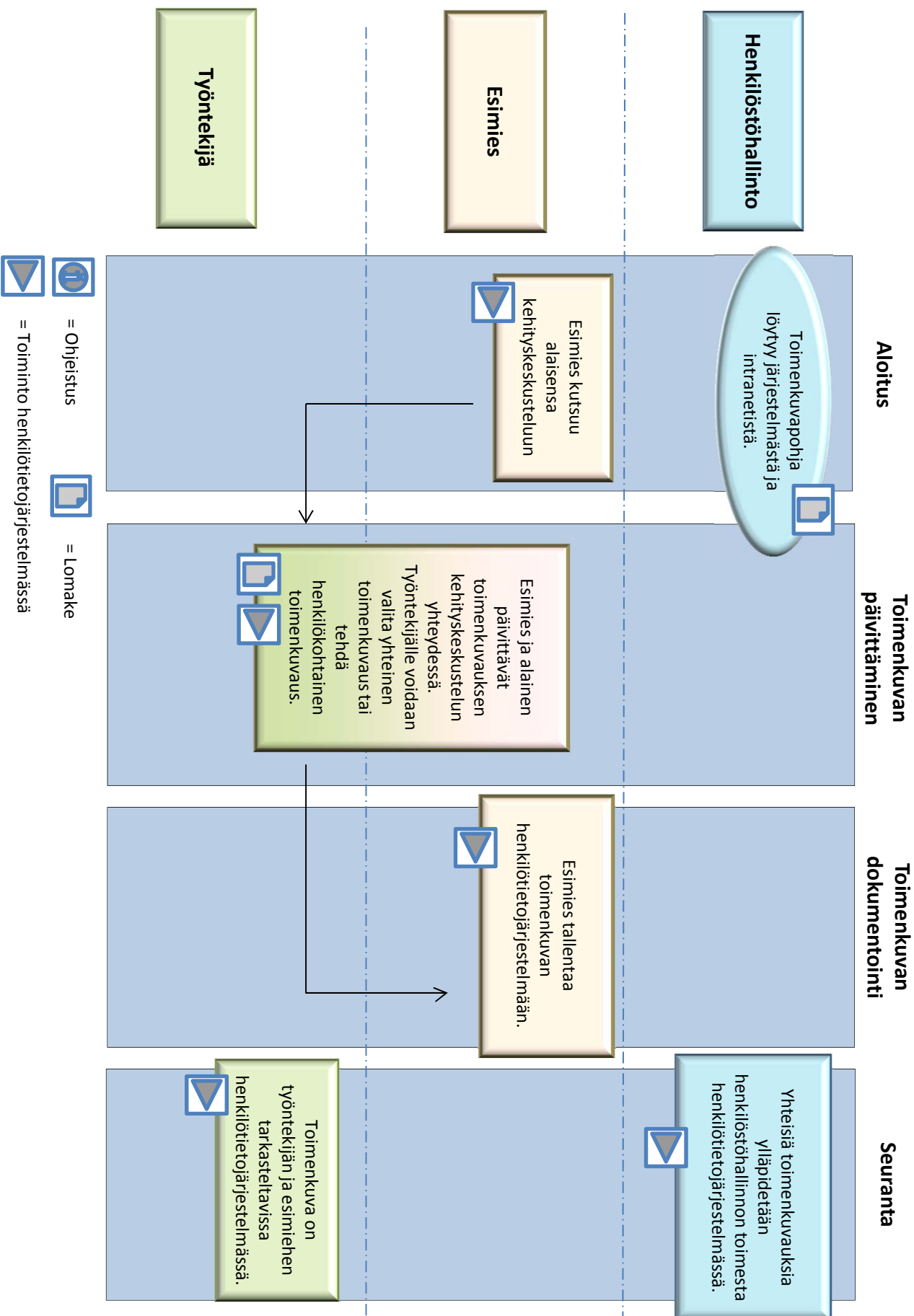
Viitala, R. 2004. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita.

Österberg, M. 2005. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Helsinki: Edita.

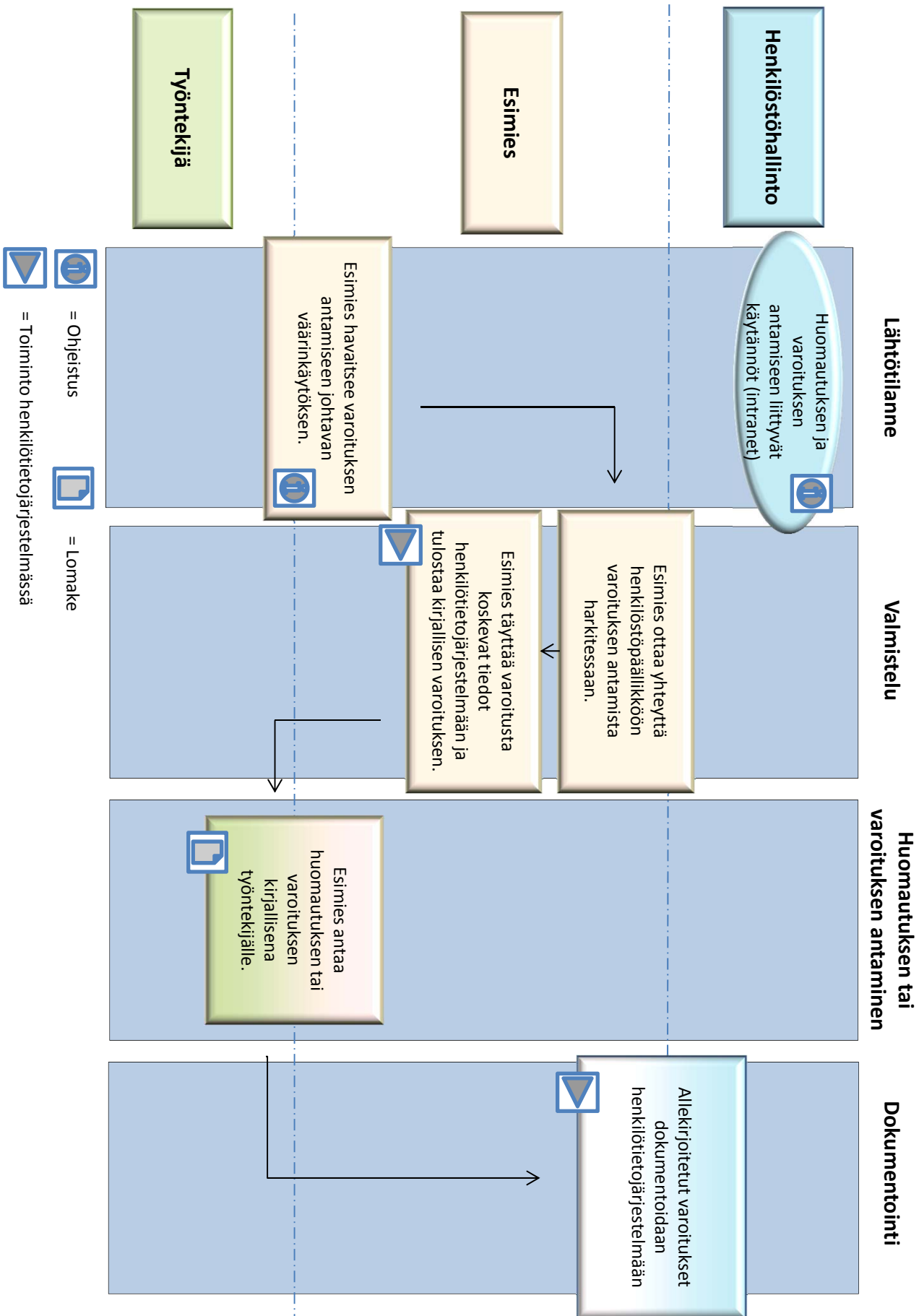
KEHITYSKESKUSTELU



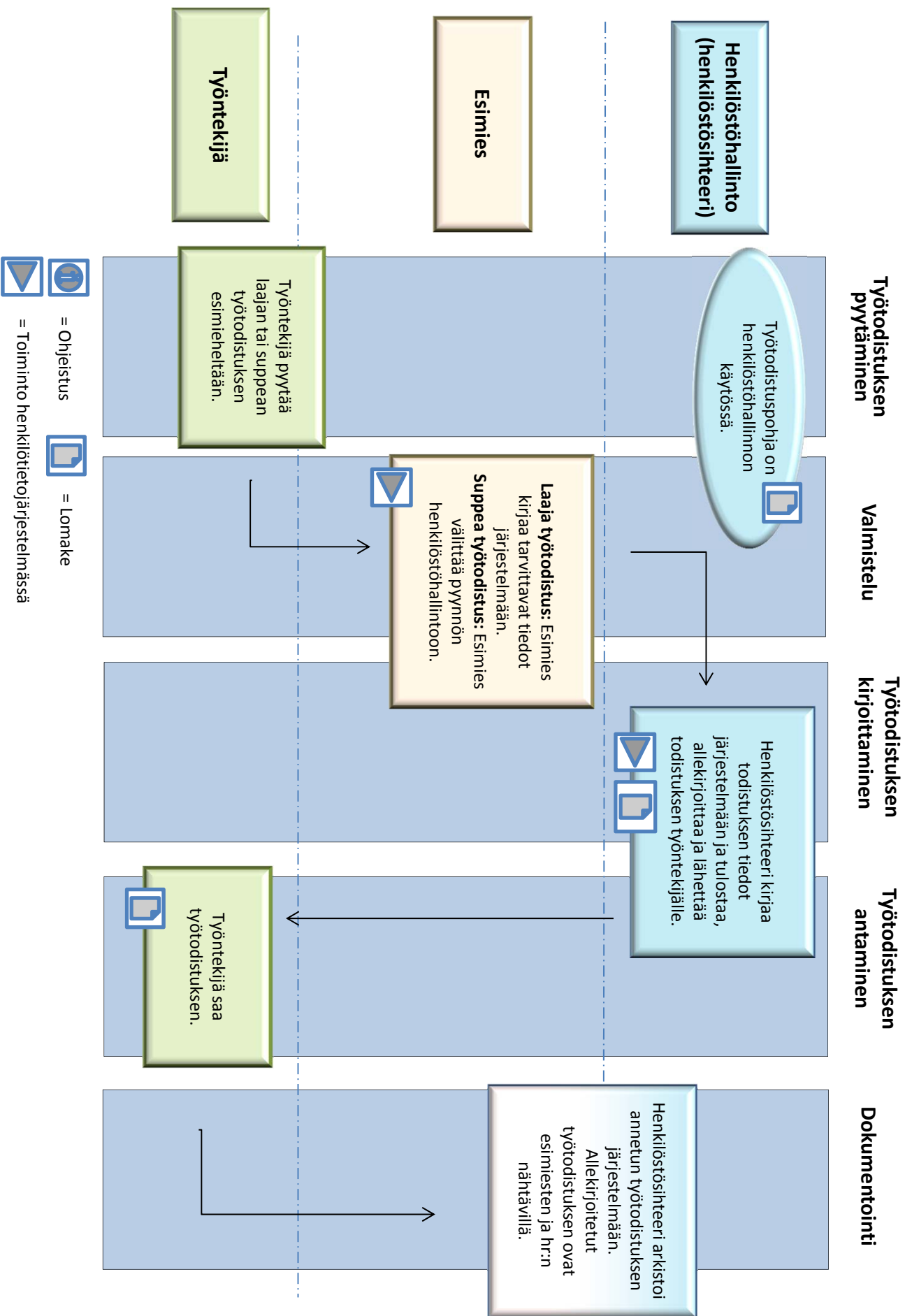
TOIMENKUVAUKSEN PÄIVITTÄMINEN



VAROITUKSEN (JA HUOMAUTUKSEN) ANTAMINEN



TYÖTODISTUSTEN HALLINNOINTI



TYÖVÄLINETILAUS

